

Danksagung

Während des Studiums und der Erarbeitung der vorliegenden Diplomarbeit haben mich viele Personen begleitet und unterstützt. Dafür möchte ich mich bei allen ganz herzlich bedanken.

Ganz besonderer Dank gilt:

Meinem Betreuer, Herrn **Prof. Dr. Klaus Vollert**, für die freundliche Unterstützung und die Anregungen und Tipps, die mich bei der Ausarbeitung der Diplomarbeit immer einen Schritt weiter gebracht haben.

Ich möchte diese Diplomarbeit folgenden Personen widmen:

Meiner Mutter, die immer großes Interesse für meine Arbeit zeigte und mich soweit als möglich unterstützte.

Meiner Freundin Christina, die mir während dieser Zeit die größte Unterstützung war, mich motivierte und mit ihrer schier unendlichen positiven Energie, Weitsichtigkeit und Ruhe einen wichtigen Beitrag lieferte.

Kundenkarten als Instrument der Kundenbindung in Klein- und Mittelunternehmen

DIPLOMARBEIT

zur Erlangung des akademischen Grades
„Diplomwirtschafts-Ingenieur (FH)“

HOCHSCHULE MITTWEIDA (FH)
University of Applied Sciences

Studiengang:

Wirtschaftsingenieur

Betreuer:

Prof. Dr. Klaus Vollert

Verfasser:

Ing. Martin Lercher

Matrikelnummer: 15786

Abgabedatum: 29.01.2010

Kurzfassung

Klein- und mittlere Unternehmen (in der Folge KMU genannt) stellen die Säulen der Wirtschaft dar. Als maßgebliche Träger der Wertschöpfungskette müssen diese sich in diesen wirtschaftlich schweren Zeiten neuen Herausforderungen stellen. Maximierung des Unternehmenserfolges ist eine fundamentale Anforderung der Betriebswirtschaft. Das in diesem Zusammenhang am meisten verwendete „Zauberwort“ lautet Kundenzufriedenheit. Doch wie wird Kundenbindung in Verbindung mit Kundenzufrieden und -loyalität geschaffen?

Es gibt unzählige Ansätze im Marketing und genau dies erschwert es KMU einen Überblick zu erhalten. Die vorliegende Diplomarbeit behandelt zuerst wesentliche theoretische Grundlagen, welche in der Literatur erschöpfend behandelt werden, um diese KMU verständlich näher zu bringen. Dies wird ergänzt durch die Beschreibung des Zusammenhangs zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung und deren Einfluss auf die Wirkungskette der Kundenbeziehung. Die Entscheidungsfindung zur Einführung eines CRM-Modells in Abhängigkeit von unternehmensspezifischen Anforderungen und Zielsetzungen wird in einem Exkurs dargestellt.

Aufbauend auf der KMU Definition und den Kundenbindungsmöglichkeiten für KMU werden Kundenkarten als Instrument der Kundenbindung dargestellt. Es gibt sehr viele unternehmens- und marktabhängige Unsicherheitsfaktoren. Der Wettbewerb ist in einem ständigen Wechsel, die Reaktion darauf und der Einsatz von Kundenbindungsmaßnahmen kann einen entscheidenden Vorteil gegenüber der Konkurrenz darstellen. Ob Kundenkarten ein empfehlenswertes Instrument sind, um Kunden an das KMU zu binden, bildet den Abschluss dieser Diplomarbeit.

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	I
Tabellenverzeichnis	III
Abbildungsverzeichnis	IV
Abkürzungsverzeichnis	V
1 Einführung.....	1
1.1 Ausgangslage und Problemstellung	1
1.2 Zielsetzung und Zweck der Arbeit	3
1.3 Methodische Vorgehensweise und Aufbau der Arbeit.....	4
2 Theoretische Grundlagen.....	6
2.1 Kundenbindung – Abgrenzung von sinnverwandten Begriffen	6
2.1.1 Definition Kundenbindung	6
2.1.2 Kundenklassifikation	9
2.1.3 Phasen der Kundenbeziehung	15
2.2 Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung	24
2.3 Kundenbeziehungsgestaltung - Customer Relationship Management.....	26
2.3.1 Definition Customer Relationship Management.....	27
2.3.2 Voraussetzungen für CRM	29
2.3.3 CRM Funktionen	30
3 Chancen und Bedeutung von Kundenbindung für den Mittelstand	32
3.1 Definition des Begriff KMU bzw. Mittelstand	32
3.1.1 Abgrenzungskriterien im Mittelstand.....	33
3.1.2 Vor- und Nachteile von KMU	34
3.2 Möglichkeiten der Kundenbindung für KMU.....	36
3.3 Kundenbindung – Benefit für KMU.....	38
4 Kundenkarten als Instrument der Kundenbindung.....	40
4.1 Erläuterung von Kundenbindungsinstrumenten	40

4.1.1	Produktpolitische Instrumente	41
4.1.2	Preispolitische Instrumente	41
4.1.3	Kommunikationspolitische Instrumente	41
4.1.4	Distributionspolitische Instrumente	42
4.2	Ausgewählte Maßnahmen als Instrumente der Kundenbindung.....	43
4.2.1	Beschwerdemanagement als Instrument der Kundenbindung.....	44
4.2.2	Database-Marketing.....	48
4.2.3	Value Added Services	49
4.2.4	Kunden binden über das Internet	50
4.3	Kundenkarten als Kundenbindungsinstrument.....	51
4.3.1	Entwicklung der Kundenkarte.....	51
4.3.2	Definition Kundenkarte.....	52
4.3.3	Leistungsvorteile aus der Kundenperspektive	57
4.3.4	Spezifische Leistungen von Kundenkarten.....	59
4.4	Funktionen von Kundenkarten	61
4.4.1	Treuefunktion	61
4.4.2	Ausweisfunktion	62
4.4.3	Zahlungsfunktion.....	62
4.4.4	Servicefunktion.....	63
4.4.5	Zusatznutzenfunktion	63
4.5	Zusammenhang Kundenkarte und Kundenklub	65
4.6	Einsatz von Kundenkarten in KMU	66
5	Zusammenfassung und Ausblick	70
	Literaturverzeichnis	73

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Scoring Modell zu Kundensegmentierung	13
Tabelle 2: Beispiele für Instrumente der Kundenbindung	43

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Beispiel eines Kundenattraktivität-Relative Lieferantenposition Portfolio	11
Abbildung 2: Phasenkonzept der Geschäftsbeziehung	17
Abbildung 3: Phasen des Kundenbeziehungslebenszyklus	19
Abbildung 4: Wirkungskette der Kundenbindung	22
Abbildung 5: Humoristische Darstellung des Beschwerdemanagements	44
Abbildung 6: Handlungsalternativen bei Unzufriedenheit und deren Einflussfaktoren	45
Abbildung 7: Kundenkartensysteme	55
Abbildung 8: Anreizfelder einer Kundenkarte als Kundenbindungsprogramm	58
Abbildung 9: Funktionen von Kundenkarten im Überblick	64
Abbildung 10: Die IKEA Family Card als Beispiel eines Kundenclubs	65

Abkürzungsverzeichnis

AG	Aktiengesellschaft
AGB	Allgemeine Geschäftsbedingungen
BCG	Boston Consulting Group
bzw.	beziehungsweise
C/D	Confirmation/Disconfirmation
ca.	circa
CLV	Customer Lifetime Value
CMR	Customer Relationship Management
d.h.	das heißt
EC	Eurocheque
EDV	Elektronische Datenverarbeitung
EG	Europäische Gemeinschaft
ERP	Enterprise Resource Planning
EU	Europäische Union
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
IT	Informationstechnologie
KG	Kommanditgesellschaft
KMU	Klein und mittlere Unternehmen
Mio.	Million
OLAP	Online Analytical Processing

Verzeichnisse

PIN	Persönliche Identifikationsnummer
SME	Small and Medium-sized Enterprises
USA	United States of America
uvm.	und vieles mehr
vgl.	vergleiche
VIP	Very Important Person
z.B.	zum Beispiel

1 Einführung

1.1 Ausgangslage und Problemstellung

BIPA Card, Burton Store Innsbruck, Eybl Vorteilskarte, Friends of Merkur, Hartlauer Löwencard, Hervis VIP Membercard, IKEA Family Card, Metro Einkaufsausweis, McLaren Membership Card, OBI Biber Bonus Card, ÖAMTC Clubkarte, ÖBB Vorteilscard, Sport Spezial Pass, Stiefelkönig Supercard, Schuler Kundenvorteilskarte

Diese und noch einige andere Kundenkarten befinden sich neben meiner Bankomatkarte und meinem Dienstaussweis in meiner Brieftasche. Aber halten diese Plastikkarten immer das, was sie versprechen und erzielen sie den vom Unternehmen, das sie an ihre Kunden ausgibt, gewünschten Effekt? Diese Problematik soll in der folgenden Diplomarbeit näher untersucht werden.

Kundenkarten sind oft mit einem Kundenclub verbunden. Diese Zusammenhänge, sowie Vor- und Nachteile sollen in der vorliegenden Diplomarbeit analysiert werden. Es ergibt sich die **Problemstellung**, dass die Zugehörigkeit zu einem Kundenclub und der meistens damit verbundene Besitz einer Kundenkarte nicht immer die gewünschte Kundenbindung oder Kundenzufriedenheit garantieren.

Es ist für Unternehmen in dieser wirtschaftlich sehr herausfordernden Zeit wichtig sich auf die veränderten Rahmenbedingungen einzustellen. Gerade jetzt ist es umso wichtiger sich von den Konkurrenten abzuheben, um den Kunden für das eigene Unternehmen zu interessieren und zum Kauf bzw. dem Bezug der Leistung zu überzeugen. In der Folge muss das oberste Ziel des Unternehmens sein den Kunden zufrieden zu stellen. Deshalb sollte das Unternehmen auch seine Strategie und die Unternehmensziele am Kunden orientieren und als oberstes Ziele die Kundenzufriedenheit und Kundenbindung setzen.

Das Wachstum stagniert, trotzdem gibt es einige Unternehmen, die sich auch in dieser Zeit behaupten können und seit Jahren erfolgreich tätig sind. Allerdings haben diese Unternehmen oft einen hohen Aufwand für Werbungskosten zu

verzeichnen, um Kunden zu gewinnen. Kundenbindung ist aber nicht zwangsläufig mit hohen Kosten verbunden. Es soll in der vorliegenden Arbeit untersucht werden, welche Möglichkeiten Unternehmen haben Kunden an das Unternehmen zu binden. Wichtig ist jedenfalls eine langfristige Kundenbeziehung zu bilden und aufrecht zu erhalten, denn während dieses Zeitraums können dann auch höhere Kosten amortisiert werden. Außerdem sollte das Unternehmen realisieren, dass es während des Lebenszyklus der Geschäftsbeziehung weitere Vorteile durch den Kunden erzielen kann über Cross-Buying, Kundenempfehlungen und Einsparungspotentiale.

Diese Diplomarbeit soll ebenfalls die Potentiale des vorhandenen Kundestamms untersuchen. Kundenbindung rückt immer mehr in den Fokus der Unternehmen, die die Leistungsfähigkeit ihrer aktuellen Kunden erkennen und versuchen zu nutzen. Unternehmen stehen zahlreiche Möglichkeiten zur Verfügung Kunden an ihr Unternehmen zu binden. Da die Zufriedenheit des Kunden in den Mittelpunkt rückt, ist es auch sehr wichtig diese Zufriedenheit zu erhalten. Dazu wird der Einsatz des Beschwerdemanagement in der vorliegenden Arbeit untersucht. Kundenkarten stellen eins der meist verbreiteten Kundenbindungsinstrumente dar. Aus diesem Grund soll weiters untersucht werden, ob Kundenkarten ein geeignetes Instrument zur Kundenbindung darstellen und wie der Einsatz dieser optimiert werden kann.

Betrachtet man die Unternehmen, welche die Kundenkarten ausgegeben haben, die ich in meiner Brieftasche habe, stellt man fest, dass es (in meinem Fall) nur große (größtenteils international tätige) Unternehmen sind, die Kundenkarten ausgeben. In der vorliegenden Diplomarbeit soll nun einerseits untersucht werden, ob diese Tendenz allgemein umgelegt werden kann und wenn sich dies bestätigen lässt, warum Kundenkarten im Mittelstand nicht verbreitet sind. Diesbezüglich ist es allerdings fraglich, ob KMU über die finanziellen Mittel verfügen, Kundenkarten und den damit verbundenen Kundenklub zu implementieren. Daraus abgeleitet soll in der vorliegenden Arbeit untersucht werden, welche Instrumente der Kundenbindung für KMU sinnvoll sind, einen entsprechenden Kosten-Nutzen-Effekt haben und für das Unternehmen und dessen Kunden einen added value liefern.

Daher ergibt sich die weitere **Problemstellung**, inwiefern Kundenbindungsmanagement für KMU notwendig ist bzw. ob und wie es umgesetzt werden soll, um einen Kunden erfolgreich an das Unternehmen zu binden. Außerdem sollen weiters die entscheidenden Faktoren kritisch betrachtet werden.

1.2 Zielsetzung und Zweck der Arbeit

Die vorliegende Diplomarbeit soll nach vorangehender Grundlagenbestimmung analysieren in welchem Umfang Kundenkarten ein wirkungsvolles Instrument für kleinere und mittlere Unternehmen sind. Weiters ob diese zu einem Erfolg, d.h. verstärkter Kundenzufriedenheit und noch weiter zu einer verbesserten Kundenbindung führen können.

Die Erfahrung und Praxis zeigt, dass klassische kleine und mittlere Unternehmen in vielen Fällen keine ausgeprägten Marketingstrategien und oft keine eigenen dafür zuständigen Abteilungen besitzen. KMU ziehen daher Kundenkarten als Instrument der Kundenbindung so gut wie gar nicht in Betracht. Die zu erwartenden Kosten bei der Einführung eines geeigneten Kartenprogrammes, die Furcht vor der richtigen Verwendung und Verwaltung der Kundendaten zur Nutzung im Unternehmen schrecken KMU ab solche Systeme in das eigene Geschäftssystem zu implementieren.

Die vorliegende Arbeit soll versuchen KMU diese Angst zu nehmen und mögliche Strategien und Instrumente zur Kundenbindung, im Speziellen die Kundenkarte, aufzuzeigen. Dazu wird diese genau beschrieben und Vor- und Nachteile für KMU analysiert. Es hat sich bereits herausgestellt, dass speziell zu diesem Thema die Literatur sehr spärlich gesät ist und dies eine große Herausforderung wird.

Letztes Ziel dieser Diplomarbeit soll es sein, einen Überblick über die entsprechende Theorie und Funktion des Kundenbindungsmanagements zu geben und dabei den jetzigen Wissensstand über Kundenbindung einzubeziehen und zu erweitern. Zudem sollen auch noch eigene Informationen und Erfahrungen verarbeitet werden.

1.3 Methodische Vorgehensweise und Aufbau der Arbeit

Vorgehensweise

Das Vorgehen wird theoretisch und wissenschaftlich fundiert sein, wobei auf die Grundlagen der Kundenbindung eingegangen wird. In dieser Arbeit soll in Fachliteratur, Artikeln aus Fachzeitschriften und relevanten Internetquellen (z.B. die Informationshomepage der EU) recherchiert werden, um wichtige Begriffe zu definieren und grundlegende Informationen zu erarbeiten.

Formell wird die Arbeit nach den Kriterien des Werkes von Ebster/Stalzer „Wissenschaftliches Arbeiten für Wirtschafts- und Sozialwissenschaftler“ erstellt. Aus Gründen der Übersichtlichkeit sind die in der Arbeit verwendeten Bezeichnungen alle geschlechterneutral zu verstehen.

Aufbau der Arbeit

Die vorliegende Arbeit ist in drei Kernbereiche unterteilt. Im ersten Teil werden die Ausgangslage und die theoretischen Grundlagen der Diplomarbeit beschrieben. Dabei sollen einige grundlegende Begriffe definiert und allgemeine Informationen über Kundenbindungsmanagement gegeben werden. Dazu werden die einzelnen Phasen der Kundenbeziehung beschrieben, um dadurch die Abläufe der Kundenbindung genau zu analysieren. Weiters ist vorgesehen in diesem Teil auf den Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung Bezug zu nehmen. In einem komprimierten Unterpunkt soll das Customer Relationship Management erläutert werden.

Im zweiten Teil soll speziell auf die Bedeutung von Kundenbindung für den Mittelstand eingegangen werden. Dazu wird zuerst der Begriff des Mittelstands bzw. der Begriff KMU definiert. Außerdem wird analysiert welche Chancen und Möglichkeiten Kundenbindung für KMU bietet. Abschließend soll erläutert werden, wie KMU vom Einsatz von Kundenbindungsmanagement profitieren können.

Die Analyse von Kundenkarten als Kundenbindungsinstrument bildet den dritten Teil dieser Arbeit. In diesem Zusammenhang sollen auch die einzelnen Instrumente der Kundenbindung dargestellt werden. Zusätzlich dazu werden aus-

gewählte Instrumente, wie Value Added Services oder das Beschwerdemanagement, beschrieben. Weiters wird die Entwicklung der Kundenkarte beschrieben und der Begriff definiert. Außerdem sollen die einzelnen Funktionen von Kundenkarten erläutert werden. Da Kundenkarten meist mit einem Kundenclub zusammenhängen bildet dieser Zusammenhang einen weiteren Punkt der vorliegenden Arbeit. Den Abschluss dieses Kapitels soll die Analyse des Einsatzes von Kundenkarten in KMU bilden.

Abschließend sollen die Ergebnisse in eine Zusammenfassung einfließen, welche außerdem auf Entwicklungen und Einsatzgebiete in der Zukunft eingehen soll.

2 Theoretische Grundlagen

Dieser Abschnitt bildet die Grundlage der vorliegenden Diplomarbeit. Dazu soll die Theorie erläutert werden, die die Basis dieser Arbeit bildet. Es sollen Kundenbindung und damit verbundene Begriffe definiert werden, um in den folgenden Kapiteln auf diesen Informationen aufzubauen. Es werden ausgewählte, relevante Thematiken erläutert, da eine vollständige Darstellung den Rahmen dieser Diplomarbeit bei weitem sprengen würde.

2.1 Kundenbindung – Abgrenzung von sinnverwandten Begriffen

Kundenbindung hat zentrale Bedeutung für diese Arbeit. Aus diesem Grund soll im folgenden Abschnitt der Begriff Kundenbindung definiert werden und speziell darauf eingegangen werden, wie Kunden klassifiziert werden können, welche Phasen ablaufen, während der Kunde an das Unternehmen gebunden wird und inwiefern Kundenzufriedenheit von Kundenbindung zu unterscheiden ist.

2.1.1 Definition Kundenbindung

Es gibt viele verschiedene Definitionen von „Kundenbindung“ in der Literatur. Synonym für Kundenbindung werden oft auch die Begriffe Relationship Marketing, Geschäftsbeziehungsmanagement, Retention Marketing, Markentreue, Produkttreue aber auch Kundenzufriedenheit verwendet. In Abschnitt 2.2 wird die falsche (aus der Sicht des Autors) gleichbedeutende Verwendung von Kundenzufriedenheit und Kundenbindung bzw. die Zusammenhänge dieser Begriffe genauer analysiert.

Einer der ersten, der sich näher mit diesem Begriff kritisch auseinandergesetzt hat, war Diller 1996. Gemäß Diller betrifft Kundenbindung die Geschäftsbeziehung zwischen Kunden und Anbieter. Dieser Ansatz ist aus Sicht des Autors auch heute noch der praktikabelste. Grundsätzlich wird zwischen einer anbieterorientierten, kundenorientierten und auf die Geschäftsbeziehung bezogene Sichtweise unterschieden. „Aus der Anbieterperspektive wird Kundenbindung als unternehmensseitige Aufgabe aufgefasst mit dem Ziel,

Kunden an das eigene Unternehmen zu binden“.¹ Diller spricht noch nicht von Bindung an das Unternehmen, sondern von einer Ausweitung der Geschäftsbeziehungen. Aus Sicht der Kunden wird Kundenbindung als „Beschreibung ihrer Bindungszustände“ oder als „Einstellung zur Geschäftsbeziehung mit einem Anbieter, die sich in dessen Bereitschaft zu Folgetransaktionen niederschlägt“ verstanden werden.² Die Nachfrageorientierung kann aber auch verhaltenswissenschaftlich analysiert werden und „... Kundenbindung wird als ein psychisches Konstrukt der Verpflichtung und Verbundenheit einer Person gegenüber einer anderen Person oder einer Geschäftsbeziehung verstanden.“³

Laut Meffert kann man Kundenbindung aus der kaufverhaltens- und managementbezogenen Sichtweise betrachten. Bei der kaufverhaltensbezogenen Perspektive wird Kundenbindung mit der Bereitschaft des Kunden zu Folgekäufen gleichgesetzt. Kundenbindung ist „der Grad, zu dem private oder institutionelle Nachfrager aufgrund faktischer oder emotionaler Bindungen beim Wiederkauf eine identische Entscheidung bei der Wahl einer Leistung, einer Marke, eines Anbieters oder einer Geschäftsstätte treffen.“ Aus der managementbezogenen Sichtweise ist Kundenbindung eine Aktivität. Gemäß Meffert umfasst Kundenbindung „alle Aktivitäten, die auf die Herstellung oder Intensivierung faktischer oder emotionaler Bindungen aktueller Kunden gerichtet sind“.⁴ Kundenzufriedenheit ist auch hier ein zentrales Element der emotionalen Bindung.

Homburg/Bruhn definieren Kundenbindung verhaltensorientiert. Das Unternehmen muss Maßnahmen tätigen, um die bisherigen und zukünftigen Verhaltensweisen bzw. -absichten eines Kunden, dem Unternehmen bzw. dessen Leistung gegenüber, positiv zu gestalten. Dadurch soll die Kundenbeziehung stabilisiert werden. Das Kundenbindungsmanagement ist nach Homburg/Bruhn „die systematische Analyse, Planung, Durchführung, sowie Kontrolle sämtlicher auf den aktuellen Kundenstamm gerichteten Maßnahmen,

¹ Vgl. Müller-Martini, M. (2008), S. 32; Diller, H. (1996), S. 81; Homburg, C. / Bruhn, M. (2008), S. 8

² Vgl. Müller-Martini, M. (2008), S. 32; Diller, H. (1996), S. 82f

³ Vgl. Gröppel-Klein, A. / Königstorfer, J. / Terlutter, R. (2008), S. 41ff

⁴ Vgl. Meffert, H. (2008), S. 157ff

mit dem Ziel, dass diese Kunden auch in Zukunft die Geschäftsbeziehungen aufrechterhalten oder intensiver pflegen“.⁵

Es ist aber auch wichtig, dass zwischen den einzelnen Transaktionen eine gewisse Zeitspanne liegt, um den Grad der Kundenbindung wirklich messen zu können. Außerdem muss der wiederholte Kauf vom Kunden bewusst ausgeführt werden und darf nicht rein zufällig erfolgen. Der Zeitraum zwischen Transaktion und Folgetransaktion kann zwischen wenigen Tagen und mehreren Jahren liegen, anhängig von Branche und bezogener Leistung.⁶ Der Zeitraum spielt auch eine Rolle da „Kundenbindung dann vorliegt, wenn innerhalb eines zweckmäßig definierten Zeitraums wiederholte Informations-, Güter- oder Finanztransaktionen zwischen zwei Geschäftspartnern stattgefunden haben (ex post-Betrachtung) bzw. geplant sind (ex ante-Betrachtung)“. Außerdem kann Kundenbindung als „eine (oder mehrere) nicht-zufällige Folgetransaktion(en) zwischen identischen Marktpartnern auf Basis von mindestens einer erfolgreichen Transaktion“ verstanden werden.⁷

Ein entscheidendes Unternehmensziel sollte es jedenfalls sein, Kunden langfristig an das eigene Unternehmen zu binden und durch intensive Kommunikation und Betreuung bei diesen Kunden eine hohe Wiederverkaufsrate zu erzielen.⁸ Kundenbindung beinhaltet gegenüber der Neukundenakquise entscheidende Kostenpotentiale für ein Unternehmen, vor allem wenn man sich vor Augen führt, dass die Gewinnung eines Neukunden oft 5mal teurer ist, als die Zurückgewinnung eines verloren geglaubten Kunden oder die langfristige Bindung des Kunden an das Unternehmen. Es ist zudem weitaus schwieriger und kostenintensiver einen Kunden, der mit der Konkurrenz zufrieden ist oder an das konkurrierende Unternehmen gebunden ist, wieder auf die Seite des eigenen Unternehmens zu bringen. Das Unternehmen kann aber auch den Umstand nutzen, dass bei zufriedenen Stammkunden einerseits die Betreuungskosten sinken und andererseits durch diese Kunden ein höherer Umsatz erzielt werden kann. Diese Umsatzsteigerung ergibt sich aus der

⁵ Vgl. Homburg, C. / Bruhn, M. (2008), S. 8

⁶ Vgl. Müller-Martini, M. (2008), S. 33

⁷ Vgl. Müller-Martini, M. (2008); S. 34, Diller, H. (1996), S. 83f

⁸ Vgl. Carcia, A. / Rennhak, C. (2006), S. 4

höheren Preisbereitschaft und der gesteigerten Kauffrequenz während der Dauer der Kundenbeziehung.⁹

Es gibt mehrere Merkmale um Kundenbindung zu charakterisieren. Das Unternehmen orientiert sich an seinen Stammkunden, denn im Mittelpunkt stehen Geschäftsprozesse mit aktuellen Kunden. Wie aus dem Begriff Relationship Management geschlossen werden kann, der gleichbedeutend mit Kundenbindung verwendet wird, stehen bei Kundenbindung Beziehungen mit Kunden im Vordergrund. Die Analyse, Planung, Realisation und Kontrolle dieser Beziehungen zu bestehenden Kunden müssen in den Managementprozess integriert werden. Wie bereits erwähnt ist auch die Langfristigkeit der Geschäftsbeziehung ein Merkmal der Kundenbindung. Zudem soll auf verschiedenen Ebenen mit Hilfe der Kundenbindung eine stabile Geschäftsbeziehung aufgebaut werden. Dies kann durch Cross-Buying oder weitere Transaktionen erzielt werden. Dies spiegelt ein weiteres Merkmal der Kundenbindung wider: die Zukunftsorientierung. Der zukünftig zu erwartende Kundenwert spielt bei der Kundenbindung eine wichtige Rolle.¹⁰

2.1.2 Kundenklassifikation

Es gibt mehrere Möglichkeiten Kunden zu klassifizieren, es ist allerdings entscheidend jene Kunden, die für das Unternehmen Gewinn bringen, von den Kunden zu trennen, die mit Verlusten für das Unternehmen verbunden sind. „Ein profitabler Kunde ist eine Person [...], die über die Zeit gerechnet Rückflüsse liefert, die über allen mit diesem Kunden verbundenen Kosten liegen.“¹¹ Allerdings ist es sehr wichtig seine Kunden richtig einordnen zu können, um diese an das Unternehmen binden zu können.

ABC-Analyse

Eine Möglichkeit bietet die ABC-Analyse, mit deren Hilfe die Kunden anhand der Umsätze analysiert und eingeteilt werden. Wie man vom Namen bereits ableiten kann, werden drei Gruppen gebildet, d.h. die Kunden werden in A-, B-

⁹ Vgl. Meffert H. / Bruhn, M. (2006), 77ff; Winkelmann, P. (2008), S. 355; Kotler, P. / Bliemel, F. (2006), S. 83

¹⁰ Vgl. Bruhn, M. (2007a), S. 105

¹¹ Übersetzt aus Kotler, P. / Armstrong, G. / Wong, V. / Saunders, J. (2008), S. 550

oder C-Kunden eingeteilt. Weiters muss ermittelt werden welchen Anteil die einzelnen Gruppen am gesamten Umsatz des Unternehmens haben. Die Kunden mit dem stärksten Umsatz werden als A-Kunden bezeichnet und die umsatzschwächsten Kunden der Gruppe C zugeordnet.¹²

Ein Vorteil dieser Analysemöglichkeit ist die Einfachheit und die Ausrichtung an einer Größe, die für die meisten Unternehmen die (überlebens)wichtigste ist. Zudem kann die ABC-Analyse in nahezu jeder Branche und für den Großteil der Unternehmen angewendet werden. Der Vorteil sich nur auf den Umsatz zu konzentrieren kann allerdings auch ein Nachteil sein, denn für manche Unternehmen könnte der Kundendeckungsbeitrag wichtiger sein als der Umsatz. Dieser Analyse fehlt außerdem die strategische Ausrichtung und es wird nicht berücksichtigt, ob ein Kunde in Zukunft für das Unternehmen Potential hat und es strategisch relevant wäre jene Kunden dauerhaft an das Unternehmen zu binden. Außerdem wird der einzelne Kunde nicht berücksichtigt und es können keine direkten Maßnahmen auf ihn ausgerichtet werden. Ein weiterer Nachteil der ABC-Analyse ist, dass diese sich fast nur auf Vergangenheitswerte bezieht, denn z.B. ein Großkunde (A-Kunde), der zum heutigen Zeitpunkt der wichtigste Umsatzlieferant ist, kann morgen schon Konkurs anmelden, was in der ABC-Analyse nicht berücksichtigt werden kann. Weiters wird der Kundenstatus in dieser Analyse nicht angeführt, es wird nicht unterschieden, ob es sich um einen Neukunden oder Stammkunden handelt. Zusammenfassend bietet die ABC-Analyse zwar einen schnellen Überblick, hat aber zu wenig strategische Bedeutung und verfügt über zu wenig Aussagekraft.¹³

Portfolio-Analyse

Eine weitere Möglichkeit bildet die Portfolio-Analyse. Das Kundenportfolio wurde vom Marktwachstums-Marktanteils-Portfolio der Boston Consulting Group abgeleitet. Diese BCG-Matrix dient der Analyse strategischer Geschäftsfelder. Mit Hilfe des Kundenwachstums-Relativer-Lieferanteil-Portfolio wird der Grundgedanke des BCG-Portfolios direkt übernommen bzw. erweitert. Es gibt

¹² Vgl. Schneider, N.C. (2007), S. 58f

¹³ Vgl. Winkelmann, P. (2008), S. 320; Schneider, N.C. (2007), S. 59f

aber auch das Profit-Contribution-Portfolio oder das Kundenrentabilität-Geschäftsvolumen-Portfolio.¹⁴

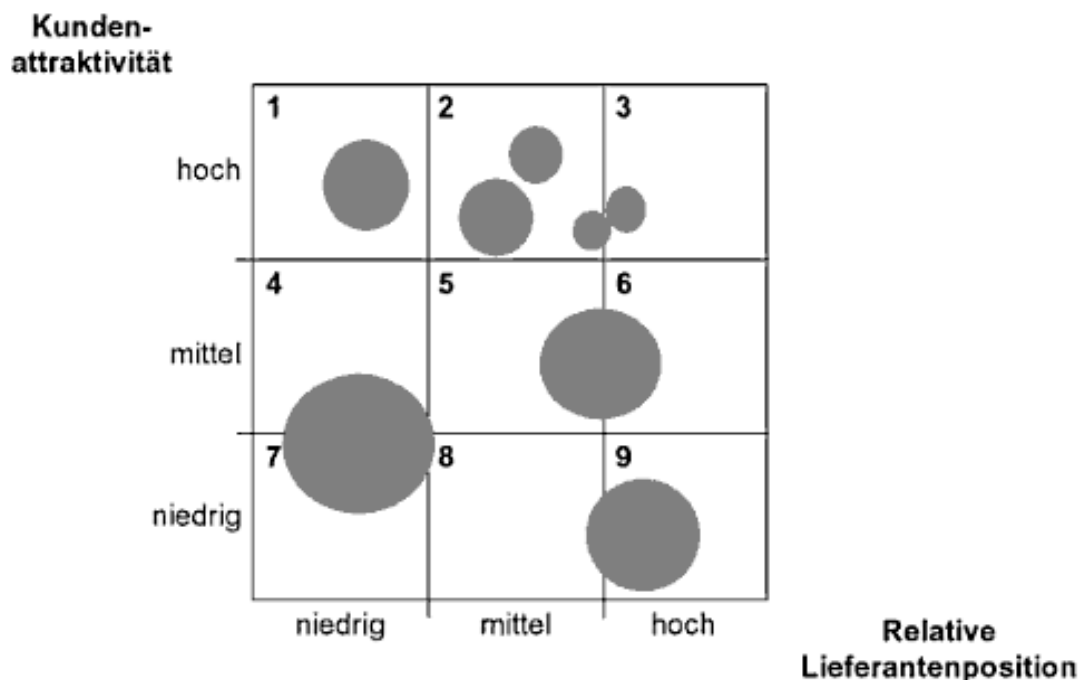


Abbildung 1: Beispiel eines Kundenattraktivität-Relative Lieferantenposition Portfolio¹⁵

Das Kundenportfolio hat in der Regel zwei Dimensionen, denn bei mehreren Dimensionen leidet die Anschaulichkeit. Das Portfolio kann Aussagen über Kundenbeiträge und –potentiale liefern. Es dient wie das BCG-Portfolio der strategischen Planung. Beim Kundenattraktivitäts-Relative-Lieferantenposition-Portfolio wird der Kundenwert anhand einer Vielzahl von Kriterien gemessen. Auf der vertikalen Achse wird, wie in Abbildung 1 ersichtlich, die Kundenattraktivität (oder auch das Kundenwachstum) abgetragen und auf der horizontalen Achse die relative Lieferantenposition (oder der relative Lieferanteil). Die horizontale Achse setzt sich aus mehreren Informationen zusammen, z.B. Vollständigkeit des Angebots, Beratung, Service, Logistik, Größe der Aufträge, Dauer der Kundenbeziehung oder das Preis-Leistungs-Verhältnis. Die Kundenattraktivität kann aus Kundenwachstum und qualitativen Kriterien zusammengesetzt werden. Diese Kriterien können aber auch separat betrachtet werden. Qualitative Kriterien sind z.B. das Preisniveau, das Image,

¹⁴ Vgl. Schneider, N.C. (2007), S. 56

¹⁵ Quelle: Boing/Barzen (1992) aus Helm, S. / Günter, B. (2006), S. 19

Kooperationsbereitschaft, Know-how, Innovationsrate, usw. Die Größe des Kreises ergibt sich aus dem aktuellen Lieferumfang.¹⁶

Die Bezeichnung der Achsen kann frei gewählt werden und auf das Unternehmen maßgeschneidert werden, so können z.B. auch der Gewinn pro Kunde, zukünftige Erwartungen oder strategische Wichtigkeit als Einteilungsmöglichkeiten gewählt werden. Scoring Modelle liefern meist die Daten für die Kundenportfolios. Wie die ABC-Analyse ist auch die Portfolio-Methode sehr einfach und auch für den ungeübten Betrachter leicht zu analysieren. Ein Vorteil ist somit die Anschaulichkeit. Allerdings kann die graphische Auswertung problematisch werden. Im Mittelpunkt der Portfolio-Analyse steht der gesamte Kundenstamm, einzelne Kundenbeziehungen können nur beschränkt bewertet werden. Die Bewertung erfolgt rein subjektiv nach Maßstäben des Unternehmen, was einen weiteren Nachteil dieser Methode darstellt.¹⁷

Außerdem werden in diesem Portfolio keine Bedrohungen erfasst, sondern nur Chancen und Potentiale. Von solchen Portfolios werden Normstrategien abgeleitet. Es ergeben sich daher für die Kundenbeziehung Investitions- oder Wachstumsstrategien, Verteidigungsstrategien, Desinvestitionsstrategien und Selektions- oder Abschöpfungsstrategien. Ein Nachteil ist, dass diese Strategien äußerst theoretisch sind und schwer durch das Unternehmen umgesetzt werden können.¹⁸

Scoring-Modelle

Scoring-Modelle werden auch Punktbewertungsverfahren genannt und zählt zu den mehrdimensionalen Kundenwertmodellen. Es werden monetäre und nicht-monetäre Kriterien betrachtet. Dieses mathematische Verfahren ist sehr einfach strukturiert und das Unternehmen kann die Dimensionen leicht an seine Bedürfnisse anpassen. Es müssen mehrere Schritte durchgeführt werden. Erstens werden die aus Anbietersicht relevanten Kundenmerkmale aufgelistet. Zweitens werden diese Merkmale gewichtet und müssen in Summe 1 oder 100% ergeben. In einem letzten Schritt wird jeder einzelne Kunde überprüft und jedem

¹⁶ Vgl. Schneider, N.C. (2007), S. 56f; Helm, S. / Günter, B. (2006), S. 19

¹⁷ Vgl. Schneider, N.C. (2007), S. 57f

¹⁸ Vgl. Helm, S. / Günter, B. (2006), S. 19f

Kriterium müssen Punktwerte zugeordnet werden. Anhand des ermittelten Scores werden die Kunden in eine Rangordnung gebracht. Je höher der ermittelte Score ist, desto höher ist der Kundenwert. Diese ermittelten Kunden können gruppiert und, wie bereits erwähnt, mit anderen Analysen betrachtet werden.¹⁹

Beurteilungskriterium	Gewichtungsfaktor	Punkte	gewichtete Punkte
1 Umsatz			
Rang nach ABC Analyse	0,2	3	0,6
Umsatzentwicklung	0,15	4	0,6
2 Verkaufsabwicklung			
Bestellregelmäßigkeit	0,02	4	0,08
Zahlungsmoral	0,1	4	0,4
3 Einfluss auf Beschäftigung			
Produktgruppe 1	0,07	3	0,21
Produktgruppe 2	0,08	1	0,08
4 Entwicklung des Kunden			
Marktstellung	0,1	5	0,5
Kundenwachstum	0,15	5	0,75
5 Wettbewerbsfaktoren			
Relative Wettbewerbsposition	0,03	3	0,09
Relativer Lieferantenanteil	0,02	4	0,08
6 Allgemeine Kriterien			
Innovationspotential des Kunden	0,02	5	0,1
Einflusspotential	0,06	3	0,18
Summe	1		3,67

Tabelle 1: Scoring Modell zu Kundensegmentierung²⁰

Ein Vorteil dieser Methode ist, dass das Unternehmen sehr viele verschiedene Kriterien wählen kann. Es ist allerdings problematisch, dass die Kriterien vom Unternehmen gewählt werden können und daher sehr subjektiv sind. Auch die Zuordnung der Punkte wird auf einer subjektiven Basis vom Unternehmen durchgeführt. Neben dem Vorteil der einfachen Handhabung hat das Scoring-Modell auch einige Nachteile. Wenn die einzelnen Attribute miteinander verknüpft sind, verzerrt dies das Modell. Das Unternehmen kann dabei den Fehler

¹⁹ Vgl. Helm, S. / Günter, B. (2006), S. 17; Schneider, N.C. (2007), S. 52

²⁰ Quelle: Kohrmann, O. (2003) S. 31

machen objektiv wichtige Kriterien als unwichtig einzuschätzen und un-wichtige Kriterien als zu wichtig zu beurteilen. Diesem Umstand kann durch die Einführung von Knock-Out-Kriterien entgegen gewirkt werden. Es ist außerdem schwierig eine sinnvolle Abstufung der einzelnen Kriterien zu wählen.²¹

Klassifikationsschlüssel

Eine weitere Methode bietet der Klassifikationsschlüssel, bei dem „verschiedene Informationen über einen Kunden in Form eines Schlüssels dargestellt werden“. Kriterien können z.B. die Kundenart, die geographische Verteilung, die Bedeutung des Kunden für das Unternehmen, die Ortsgröße und natürlich auch demographische Daten sein. Auch diese Methode ist nicht kompliziert und kann auf jedes Unternehmen angepasst werden. Diese Methode bewährt sich vor allem für kundengruppenspezifische Aktionen. Ein entscheidender Nachteil ist aber, dass der Schlüssel fast nur aus Zahlen besteht und wenig anschaulich ist.²²

Kundenwert-Analyse

Mit der Kundenwert-Analyse werden der künftige Ertrag oder andere Potentiale des Kunden betrachtet. Anhand des ermittelten Wertes können die optimalen Kunden herausgefiltert werden, um diese langfristig an das Unternehmen zu binden. Hierbei können z.B. Größen wie Rentabilität, Ertragswert und Gesamtwert des Kunden errechnet werden. Die Rentabilität ist in Hinblick auf die Kosten ein wichtiges Entscheidungskriterium bei der Kundenauswahl und zukünftigen Bearbeitung. Es müssen daher gegenwärtige Werte und zukünftige Potentiale errechnet werden. Für den Ertragswert gibt es verschiedene Berechnungsvarianten. Eine Möglichkeit wäre vom Umsatz des Kunden die Herstellungskosten und anteiligen Prozesskosten für Marketing und Vertrieb abzuziehen. Um die zukünftigen Potentiale des Kunden ermitteln zu können, die schlussendlich auch das Entscheidungskriterium bilden, ob ein Kunde an das Unternehmen gebunden werden soll oder ob dies mit zu hohen Kosten verbunden ist, muss der ermittelte, statische Ertragswert abgezinst werden. Mit

²¹ Vgl. Helm, S. / Günter, B. (2006), S. 18; Schneider, N.C. (2007), S. 53; Winkelmann, P. (2008), S. 321f

²² Vgl. Wirtz, B.W. / Schilke, O. (2004), S. 30f

dem Gesamtwert wird beschrieben, wie wichtig ein Kunde als Informant bzw. als Empfehlungsgeber für das Unternehmen ist. Zudem sollte auch das Cross-Selling-Potential des Kunden betrachtet werden, denn es ist für das Unternehmen von entscheidender Bedeutung, dass der Kunde auch Interesse an anderen Produkten zeigt, um ihn dadurch mehr an das Unternehmen zu binden.²³

Customer Lifetime Value

Diese Analyse beschreibt den Kundenlebenszyklus. Es handelt sich dabei nicht um ein statisches Bewertungsverfahren. Die Gesamtumsätze und das Verhalten des Kunden im Laufe der langfristigen Kundenbeziehung mit dem Unternehmen sind relevant. Die CLV-Methode richtet sich mehr auf die zukünftigen Erfolge des Kunden als andere Methoden. Die Grundlage für die Bewertungen sind vergangene Erfahrungen oder Annahmen über die Dauer der Bindung an das Unternehmen. Der CLV ist ein dynamisches Verfahren bei dem die Ein- und Auszahlungen, die dem Kunden direkt zugerechnet werden können betrachtet werden. Dies bezieht sich, wie erwähnt, auf den gesamten Lebenszyklus der Kundenbeziehung. Es handelt sich um ein Denken in Strömen. Es können nicht nur monetäre Größen für die CLV Berechnung miteinbezogen werden, sondern auch nicht-monetäre Größen. Dies kann die Aussagefähigkeit des CLV erhöhen.²⁴

Diese angesprochene langfristige Beziehung mit dem Kunden wird durch den Kundenlebenszyklus dargestellt. Diese werden in folgenden Abschnitt 2.1.3 beschrieben.

2.1.3 Phasen der Kundenbeziehung

Die Betrachtung der Kundenbeziehung war einem Umdenken bei den Unternehmen in den letzten Jahren und Jahrzehnten unterworfen. Die Einstellung und Strategie der Unternehmen wandelte sich von einer reinen Neukundengewinnung zu einem Kundenbeziehungsmanagement. Um Management-

²³ Vgl. Tomczak, T. / Rudolf-Sipötz, E. (2006), S. 129ff

²⁴ Vgl. Winkelmann, P. (2008), S. 320f; Bauer, H.H. / Stokburger, G. / Hammerschmidt, M. (2006), S. 174ff

instrumente richtig einsetzen zu können, ist es Voraussetzung die einzelnen Phasen der Kundenbeziehung zu kennen. Während der Lebensdauer dieser Geschäftsbeziehung werden an das Management durch den Kunden verschiedene Anforderungen gestellt. Der Kundenbeziehungslebenszyklus ist eine sinnvolle Konzeption, um die Aktivitäten des Unternehmens der Geschäftsbeziehung zuzuordnen.²⁵

Bei der Kundenlebenszyklusanalyse werden Geschäftsbeziehungen bzw. die Interaktion zwischen Unternehmen, als Anbieter von Gütern und Dienstleistungen, und potentielle und aktuelle Kunden einzelnen Phasen zugeordnet. Diese Kundenbeziehung unterscheidet sich von aneinandergereihten Einzeltransaktionen durch eine Vielzahl von Merkmalen. Auf dem Weg zur Kundenbindung muss der Kunde mehrmals und nicht zufällig in Interaktion treten. Unter Interaktionen versteht man Informationsaustausch oder Kaufprozesse. Wie bereits erwähnt, durchläuft eine Kundenbeziehung mehrere Phasen. Ein weiteres Merkmal ist, dass diese Geschäftsbeziehung mehrere Ebenen hat. Es gibt z.B. eine sachliche und eine emotionale Ebene. Während dieser Phasen soll eine langfristige Kundenbindung durch Vertrauen aufgebaut werden. Die aufgrund dieser Erfahrungswerte entstandene Bindung ist durch eine Beziehungsqualität und -intensität geprägt.²⁶

Dwyer und Hentschel entwickelten Ende der 80er bzw. Anfang der 90er die ersten Phasenmodelle der Geschäftsbeziehung. In Abbildung 2 werden die einzelnen Abschnitte dieses Modells graphisch dargestellt. Die einzelnen fünf Phasen „Awareness“, „Exploration“, „Expansion“, „Committment“ und „Dissolution“ können oft nicht strikt voneinander getrennt werden und die Übergänge verschwimmen.²⁷

²⁵ Vgl. Stauss, B. (2006), S. 423

²⁶ Vgl. Meffert H. / Bruhn, M. (2006), S. 77; Stauss, B. (2006), S. 423

²⁷ Vgl. Meffert H. / Bruhn, M. (2006), S. 77; Stauss, B. (2006), S. 423

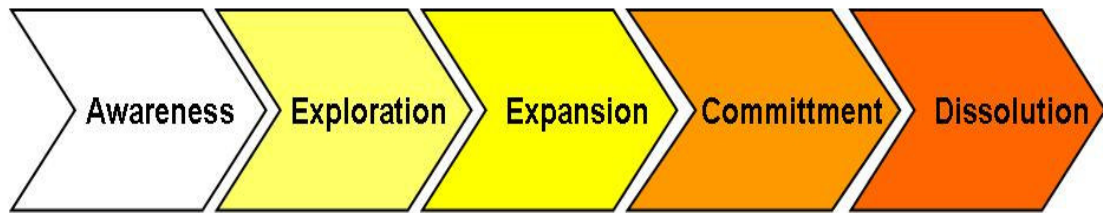


Abbildung 2: Phasenkonzept der Geschäftsbeziehung²⁸

Awareness (Kenntnisnahme): Während dieser Phase wird eine Seite auf den potentiellen Austauschpartner aufmerksam. Dies kann entweder der Kunde sein, der Interesse am Unternehmen zeigt oder einen Kaufwunsch äußert oder das Unternehmen das Interesse am Kunden bekundet. Es wird die Aufnahme von Geschäftsbeziehungen in Betracht gezogen, allerdings wurden noch keine Transaktionen bzw. Geschäftsabschlüsse getätigt. Allerdings ist diese Phase noch von einer gewissen Verunsicherung des möglichen Kunden geprägt, da noch nicht sichergestellt ist, dass seine Bedürfnisse vom Unternehmen zufriedengestellt werden. Um diese Unsicherheit auszugleichen bzw. ihr entgegenzuwirken wird der potentielle Käufer versuchen seinen Wissensmangel auszugleichen und sich bei unabhängigen Quellen informieren. Diese Phase ist deshalb vom gegenseitigen Informationsaustausch geprägt. Diese Informationsbereitstellung verursacht Kosten, die noch nicht durch Umsätze gedeckt sind und dadurch können kundenspezifische Verluste entstehen.²⁹

Exploration (Erkundung): In dieser Phase kauft der Kunde zum ersten Mal (vorsichtig) das Produkt und generiert Umsätze für das Unternehmen. Die Betreuungsintensität ist während dieser Phase relativ hoch, deswegen können auch die kundenbezogenen Kosten noch weiter ansteigen. Beide Parteien interagieren direkt miteinander. Es soll dadurch die Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft des Partners überprüft werden. Kunde und Unternehmen sind noch relativ unabhängig von einander. „Die Geschäftsbeziehung ist noch relativ instabil und wird bei Unzufriedenheit oder hohem Risikoempfinden schnell beendet.“ Für den Kunden ist es in dieser Phase von Bedeutung, ob die

²⁸ Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Dwyer (1987) und Hentschel (1991) aus Stauss, B. (2006), S. 425

²⁹ Vgl. Stauss, B. (2006), S. 425, 429

Erwartungen, die er an das Produkt bzw. die Leistungen des Unternehmens hatte, erfüllt oder sogar übertroffen werden bzw. vice versa die Annahmen, die das Unternehmen über den Kunden z.B. bezüglich Liquidität getroffen hatte, bestätigt werden. Während dieser Phase entscheidet der Kunde ob er zufrieden ist oder nicht und beschließt, ob er das Produkt wieder kaufen wird.³⁰

Expansion (Wachstum): Dieser Abschnitt sollte von gegenseitiger Zufriedenheit geprägt sein. Wenn dies der Fall ist, kann die Kundenbeziehung erweitert oder vertieft werden. Wenn die Geschäftsbeziehung intensiviert wird, steigen in der Folge auch die Umsätze. Gleichzeitig fallen beim Unternehmen weniger Kosten für Lieferanten an, da die Beziehung optimiert wurde und auch der Informationsaufwand sinkt. Bei beiden Parteien erhöht sich der Grad der Abhängigkeit. Der Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung wird in Abschnitt 2.2 genauer analysiert.³¹

Committment (Bindung): Während der gegenseitigen Bindung erhöht sich die Zufriedenheit auf beiden Seiten. Das Ziel ist, dass der Kunde kein Interesse an Alternativen zeigt bzw. keine Suche nach Konkurrenzangeboten tätigt. Beide Parteien wünschen sich die „Aufrechterhaltung einer stabilen Beziehung.“ Kunde und Unternehmen investieren in die Geschäftsbeziehung, um diese zu erhalten und auszubauen. Weiters können in dieser Phase vertragliche Vereinbarungen getroffen werden. Der Gesamtumsatz pro Kunde steigt weiter an und das Unternehmen muss Cross-Selling-Aktivitäten lancieren. Das Unternehmen sollte außerdem zusätzliche Kostensenkungspotentiale erschließen, um den kundenspezifischen Deckungsbeitrag zu maximieren.³²

Dissolution (Lösung): Diese Phase ist gekennzeichnet durch eine abrupte Beendigung der Geschäftsbeziehung, auch wenn diese über einen längeren Zeitraum stabil war. Meist sinken die Umsätze über eine längere Phase, bevor die Kundenbeziehung aufgelöst wird. Die Auflösung der Beziehung muss nicht in Abrede mit der anderen Partei sein, sondern kann auch einseitig erfolgen.³³

³⁰ Vgl. Stauss, B. (2006), S. 425, 429

³¹ Vgl. Stauss, B. (2006), S. 425, 429

³² Vgl. Stauss, B. (2006), S. 425, 429

³³ Vgl. Stauss, B. (2006), S. 425, 429

Diese fünf Phasen wurden zum Lebenszyklus der Kundenbeziehung weiterentwickelt. Dieser ist analog zum Produktlebenszyklus aufgebaut und beschreibt den idealtypischen Zeitverlauf einer Kundenbeziehung. Anhand dieses Zyklus kann die Geschäftsbeziehung analysiert werden und der Einsatz der Maßnahmen beschlossen werden, welche auf den „im Zeitablauf variierenden Status der Kundenbeziehung“ ausgerichtet sein sollten.³⁴ Der Zyklus ist in drei Phasen aufgeteilt und besteht aus der Neukundenakquisitionsphase, der Kundenbindungsphase und der Kundenrückgewinnungsphase.

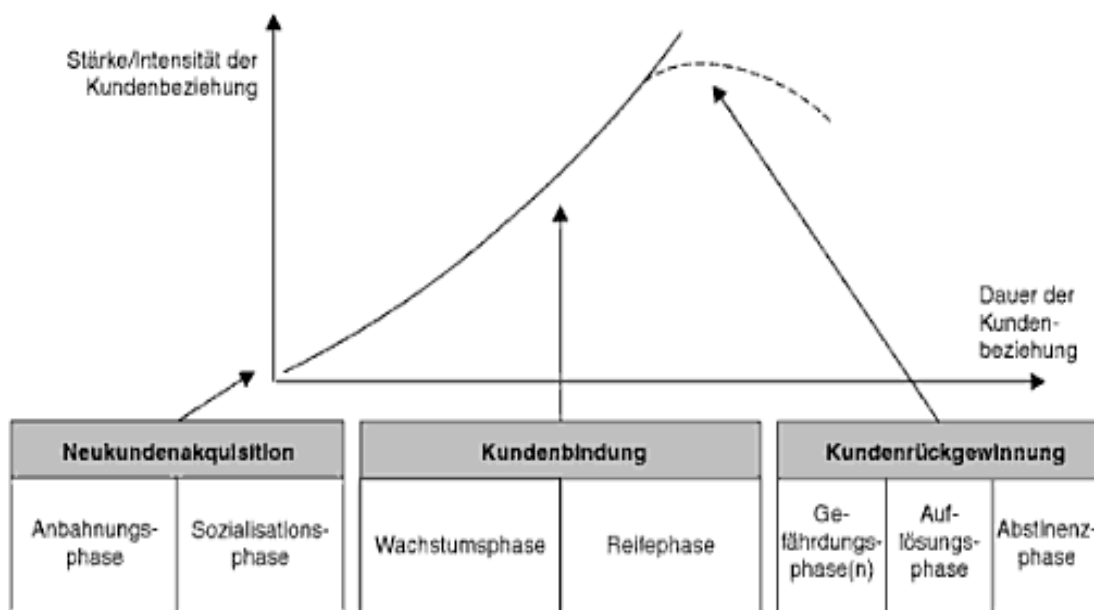


Abbildung 3: Phasen des Kundenbeziehungslebenszyklus³⁵

Wie in Abbildung 3 ersichtlich, wird die Kundenbeziehung in Form einer Kurve dargestellt. Dazu müssen beide Achsen bezeichnet werden. Auf der x-Achse wird die Intensität der Geschäftsbeziehung betrachtet, wobei der kunden-spezifische Umsatz ein Indikator für die Intensität sein könnte, mit dem Umfang der Geschäftsbeziehung und der Umfang der geschäftlichen Transaktionen korrelieren. Die y-Achse bezeichnet die Dauer der Geschäftsbeziehung.³⁶

³⁴ Vgl. Stauss, B. (2006), S. 424; Meffert H. / Bruhn, M. (2006), S. 77

³⁵ Quelle: Meffert H. / Bruhn, M. (2006), S. 77

³⁶ Vgl. Meffert H. / Bruhn, M. (2006), S. 77

Die erste Phase beschreibt die Dauer der Neukundenakquise. Während dieser Phase wird der Grundstein für die Geschäftsbeziehung von Unternehmen und Kunde gelegt. In der zweiten Phase soll der Kunde an das Unternehmen gebunden werden. In der dritten Phase muss sich das Unternehmen dem Umstand stellen, dass der Kunde möglicherweise die Beziehung beenden will, wenn die Kundenbindung nicht ausreichend intensiviert wurde. Allerdings bedeutet dies gleichzeitig, dass das Unternehmen abwanderungsgefährdete bzw. abgewanderte Kunden zurückgewinnen kann oder diese Kunden konkurrierender Unternehmen für sich gewinnen kann, wobei der Zyklus mit der Neukundenakquise wieder von vorne beginnt.³⁷

Der Lebenszyklus besteht aus der Anbahnungs- und Sozialisationsphase (Neukundenakquise), Wachstums- und Reifephase (Kundenbindung), Gefährdungs-, Kündigungs- und Abstinenzphase (Kundenrückgewinnung) und abschließend der Revitalisierungsphase. Für den Kunden sind in der Anbahnungsphase die Einzelheiten des Angebots wichtig und reagiert auch auf Kommunikationsmaßnahmen des Unternehmens. Ähnlich wie in früheren Modellen finden auch in dieser Phase keine Transaktionen oder Umsätze statt. Nach dem ersten Kauf befindet sich der Kunde in der Sozialisationsphase, während der er „erste Erfahrungen mit Produkten und Dienstleistungen, sowie der unternehmerischen Betreuung“ macht.

Sobald der Kunde Folgekäufe tätigt, eine gleichartige Leistung nochmals in Anspruch nehmen will oder andere Produkte des Unternehmens kaufen will, ist er in der Wachstumsphase. Zwischen Wachstums- und Reifephase befindet sich ein möglicher Wendepunkt des Zyklus. Der Kunde befindet sich in der Reifephase, wenn der Kundenumsatz steigt und die Wachstumsrate sinkt.

Stagniert oder sinkt das Wachstum komplett, tritt der Kunde in die Degenerationsphase ein. Dabei ist ein Vergleich zur Vorperiode zu ziehen. Hat der Kunde noch nicht das Bedürfnis die Beziehungen zu kündigen oder hat die Kündigung noch nicht vollzogen, wird die Degenerationsphase auch als Gefährdungsphase bezeichnet. Der Kunde empfindet in dieser Phase das Unternehmen meist als weniger attraktiv und es ist deshalb ein sinkender

³⁷ Vgl. Meffert H. / Bruhn, M. (2006), S. 77

Kundenumsatz zu verzeichnen. Sofern keine Gegenmaßnahmen durch das Unternehmen durchgeführt werden, kann es zu einer Auflösung der Geschäftsbeziehung kommen.³⁸

Dieser Verlauf ist idealisiert; in der Realität kann der Ablauf unterschiedlich sein. Die Abfolge und Dauer der einzelnen Phasen kann variieren. Es müssen auch nicht alle Phasen durchlaufen werden. Für das Unternehmen ist immer zu beachten, dass der Kunde die Beziehung zu jedem Zeitpunkt, auch während der Sozialisationsphase, vorzeitig beenden kann. Die Dauer der einzelnen Phasen kann nicht eindeutig bestimmt werden und ist individuell nach Kunde zu betrachten. Außerdem unterscheidet sich diese auch bezüglich der Branche eines Unternehmens und ist von der Komplexität des Produktes oder der Leistung abhängig. Das Variety Seeking beschreibt, wie weit das Neugiermotiv beim Kunden ausgeprägt ist und hat ebenfalls Einfluss auf Dauer der Phasen des Kundenbeziehungslebenszyklus.³⁹

Die Betrachtung dieses Lebenszyklus ist für das Unternehmen deshalb so interessant, da sich das Verhalten des Kunden während dieser Phasen und damit während der Dauer der Geschäftsbeziehung verändert. Die Phasen sind grundsätzlich immer von verschiedenen Aktivitäten des Kunden geprägt. Dabei kann es sich um Informations-, Bewertungs-, Verhandlungs-, Investitionsaktivitäten und Alternativensuche handeln, welche mehr oder weniger ausgeprägt sind.⁴⁰

Die Intensität der Kundenbeziehung wird, wie bereits beschrieben, meist durch den Kundenumsatz beschrieben. Allerdings werden durch den Einsatz dieser Größe andere Faktoren nicht beachtet. Der Kundenumsatz lässt keine Rückschlüsse auf die Konjunktursituation des Unternehmens oder technische Neuerung zu. Außerdem wird zu wenig Fokus auf die Kundenbeziehung und deren Qualität aus der Perspektive der Kunden gelegt. Zudem ist der Zyklus kein eindeutiger Indikator der Kundenbedürfnisse, -erwartungen und -verhaltensweisen, die sich während der einzelnen Phasen unterscheiden können. Ein eindeutigeres Ergebnis könnte erreicht werden, indem statt dem Kundenumsatz die Kundendurchdringungsrate, die Wiederkauftrate oder auch die Kunden-

³⁸ Vgl. Stauss, B. (2006), S. 433

³⁹ Vgl. Stauss, B. (2006), S. 430

⁴⁰ Vgl. Stauss, B. (2006), S. 426

zufriedenheit herangezogen werden. Es spielen aber auch psychologische, verhaltensbezogene und emotionale Faktoren eine Rolle. Die vom Kunden wahrgenommene Qualität der Beziehung, die Zufriedenheit mit der Beziehung und das Vertrauen in das Unternehmen zählen zu psychologischen Indikatoren. Das Kaufverhalten, die Kauffrequenz und das Kommunikations- bzw. Weiterempfehlungsverhalten beschreiben das Verhalten des Kunden.⁴¹

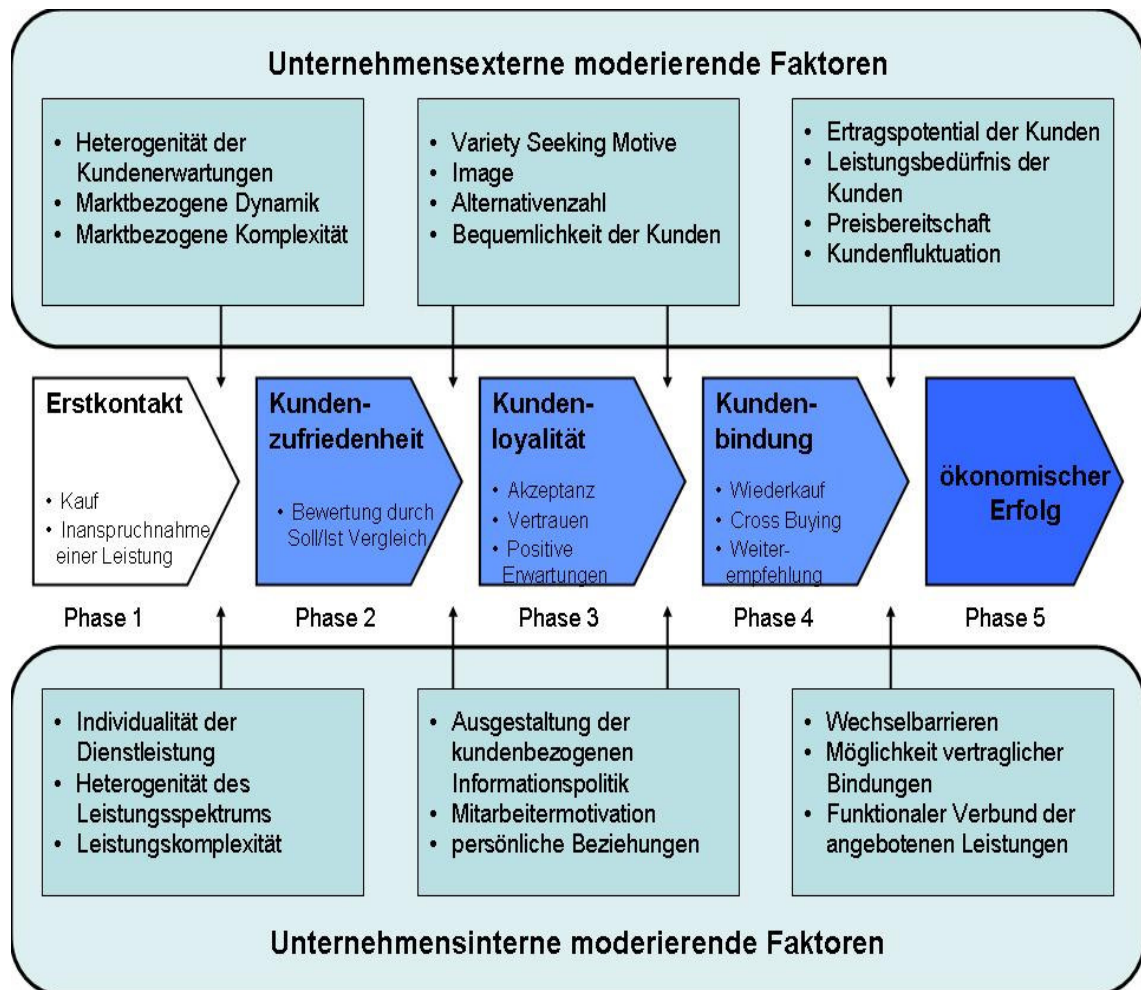


Abbildung 4: Wirkungskette der Kundenbindung⁴²

Ein weiteres Modell, welches die Kundenbeziehung in einem Ablauf darstellt ist die Wirkungskette von Homburg und Bruhn aus dem Jahr 1998. Die Kundenbindung ist dabei das zentrale Element zwischen dem Erstkontakt mit dem Kunden und dem ökonomischen Erfolg des Unternehmens. Das Modell zeichnet mehrere Entwicklungsstufen des Kundenbeziehungsprozesses ab.

⁴¹ Vgl. Stauss, B. (2006), S. 430

⁴² Quelle: Homburg C./ Bruhn, M. (2008), S. 10

Die fünf Phasen der Wirkungskette beginnen mit dem Erstkontakt zum Kunden. Dies bedeutet, dass der Kunde entweder das Produkt zum ersten Mal kauft oder die Leistung in Anspruch nimmt. Wie in Abschnitt 4 genau beschrieben führt der Kunde in der zweiten Phase einen Soll-Ist Vergleich durch, der zu Zufriedenheit oder Unzufriedenheit führt. Kundenzufriedenheit führt zu Akzeptanz, Vertrauen und einer positiven Grundeinstellung dem Unternehmen gegenüber. Dies spiegelt der Begriff Kundenloyalität in Phase drei wider und beschreibt eine Verhaltensabsicht. Erst in der vierten Phase kommt es zu Kundenbindung, denn hier realisiert der Kunde seine Absichten und tätigt reale Transaktionen in Form von Folgekäufen, Cross-Buying und Weiterempfehlungen. Die letzte Phase beschreibt die Erwartungen des Unternehmens, den ökonomischen Erfolg, der das Ergebnis der Wirkungskette darstellt.⁴³

Die Wirkungskette wird von so genannten moderierenden Faktoren beeinflusst, die nur teilweise vom Unternehmen direkt gesteuert werden können. Diese internen und externen Faktoren können auf jede Stufe einwirken und auch die Zusammenhänge zwischen den einzelnen Stufen beeinflussen. Unter unternehmensinternen Faktoren versteht man die Individualität und Heterogenität der Leistung und die Leistungskomplexität. Weiters ist wichtig, wie die kundenbezogenen Informationspolitik gestaltet ist. Mitarbeitermotivation, persönliche Beziehungen und Wechselbarrieren sind weitere Einflussfaktoren. Zudem können eine mögliche vertragliche Bindung und der funktionale Verbund der Angebote die Wirkungskette beeinflussen. Unternehmensexterne Faktoren sind die Heterogenität der Kundenerwartungen und marktbezogene Dynamik und Komplexität. Variety Seeking Motive, das Unternehmensimage, Anzahl der Alternativen und die Bequemlichkeit des Kunden sind weitere Faktoren. Zudem beeinflussen das Ertragspotential und Leistungsbedürfnis des Kunden, Preisrestriktionen und Kundenfluktuationen die Wirkungskette von außen. Das Unternehmen muss das Ziel verfolgen die unternehmensinternen Faktoren so optimal zu steuern, dass die unternehmensexternen Faktoren an Bedeutung verlieren.⁴⁴

Der vorliegenden Diplomarbeit liegt das eben beschriebene Modell der Wirkungskette von Homburg und Bruhn zu Grunde, da es die einzelnen Phasen

⁴³ Vgl. Homburg C./ Bruhn, M. (2008), S. 8ff

⁴⁴ Vgl. Homburg C./ Bruhn, M. (2008), S. 8ff

am anschaulichsten darstellt und am sinnvollsten miteinander verbindet. Weiters ist ein Vorteil, dass dieses Modell unternehmensinterne und –externe Faktoren mit einbezieht.

2.2 Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung

Nachdem der Interessent als Neukunde gewonnen wurde, sollte das Unternehmen sicherstellen, dass der Kunde zufrieden ist, um diesen an das Unternehmen langfristig zu binden. Die Grundlage für Kundenbindung ist, dass der Käufer mit dem Produkt zufrieden ist. Kundenzufriedenheit und Kundenbindung liegen sehr nahe beieinander. Es ist allerdings klar festzuhalten, dass Kundenzufriedenheit nicht gleichbedeutend mit Kundenbindung ist, mit der Zufriedenheit des Kunden nicht automatisch ein Folgekauf verbunden ist und ein zufriedener Kunde nicht automatisch an das Unternehmen gebunden ist.⁴⁵ Außerdem bedeutet Kundenzufriedenheit nicht, dass es nicht vorkommen kann, dass der Kunde auch bei Konkurrenzunternehmen kauft, mit diesen zufrieden ist oder sich sogar an mehrere Unternehmen gleichzeitig gebunden fühlt. Kundenbindung wird deshalb nicht durch eine gesteigerte Kundenzufriedenheit sichergestellt, sondern sollte durch ein Bündel an Maßnahmen sichergestellt werden, „das darauf abzielt, die Determinanten mit einer positiven Wirkung auf das Zielphänomen zu steigern und die mit einer negativen Wirkung einzudämmen“. Sicherlich kann eine höhere Kundenzufriedenheit verhindern, dass der Kunde zu einem Konkurrenzunternehmen abwandert.⁴⁶

Mit dem Confirmation-Disconfirmation-Paradigma (C/D-Paradigma) kann die Kundenzufriedenheit erklärt werden. Das C/D-Paradigma ist ein komplexer Vergleichsprozess, bei dem die persönlichen Erwartungen (Soll-Größe) den wahrgenommenen Erwartungen (Ist-Größe) hinsichtlich der Leistung des Unternehmens gegenübergestellt werden. Stimmen Soll- und Ist-Leistung überein oder übertrifft die Ist-Größe sogar noch die Soll-Größe, bezeichnet man dies als Bestätigung (confirmation). Stimmen die beiden Größen nicht überein wird dies

⁴⁵ Vgl. Bruhn, M. (2007a), S. 104

⁴⁶ Vgl. Peter, S.I. (1997), S. 156ff; Meffert, H. / Burmann, C. / Kirchgeorg, M. (2008), S. 368ff; Kunze, K. (2000) S. 59

als Nichtbestätigung (disconfirmation) bezeichnet. Confirmation führt gemäß dem C/D-Paradigma zu Kundenzufriedenheit und Disconfirmation zu Unzufriedenheit des Kunden.⁴⁷

Vorraussetzung für Kundenzufriedenheit ist, dass der Kunde mit der Leistung des Unternehmens zufrieden ist, aber auch mit den kommunikativen Prozessen. Mitarbeiter haben eine wichtige Stellung, denn durch den ständigen Kundenkontakt beeinflussen sie den Kunden und dessen Urteil über das Unternehmen. Mit Hilfe von Anreizsystemen und Ausbildungsprogrammen kann das Unternehmen sicherstellen, dass Mitarbeiter den Einfluss von Kundenzufriedenheit auf Kundenbindung verstehen und als Handlungsleitfaden akzeptieren.⁴⁸ Kundenzufriedenheit entsteht, wenn das Unternehmen Bedürfnisse, Wünsche, Erwartungen und Motive seiner Kunden erkennt bzw. befriedigen kann. Aus der wiederholten Zufriedenheit und der positiven Erfahrung mit dem erneuten Kauf entwickelt der Kunde eine Vertrauensbeziehung zum Unternehmen. Die Unsicherheit des Kunden wird minimiert und eine positive Einstellung zum Unternehmen entwickelt.⁴⁹

Für das Unternehmen positiv ist, wenn sich der zufriedene Kunde auch für andere Produkte des Unternehmens entscheidet, dies wird als Cross-Buying bezeichnet. Außerdem wirbt der Kunde im Zuge der Mund-zu-Mund-Propaganda für das Unternehmen, wenn er davon überzeugt ist. Diese Empfehlungen erfolgen im modernen Zeitalter häufig auch in Foren und über verschiedene Plattformen.

Neben der Kundenzufriedenheit gibt es noch viele andere Einflussfaktoren auf die Kundenbindung. Psychische Wechselbarrieren üben einen positiven Einfluss auf die Kundenbindung aus. Soziale und psychische Wechselbarrieren beeinflussen die Kundenbindung sogar mehr als die Kundenzufriedenheit. Allerdings kann durch Kundenzufriedenheit diese psychologische bzw. emotionale Bindung erreicht werden, aber auch persönliche Beziehungen und Gewohnheiten beeinflussen diese Art der Kundenbindung. Als solche Barrieren werden z.B. der persönliche Kontakt zum Händler, innere Verbundenheit mit der Marke

⁴⁷ Vgl. Feistel, M. (2008), S. 38ff; Jaritz, S. (2008), S. 75f

⁴⁸ Vgl. Fuchs, W. (2000), S.19ff

⁴⁹ Vgl. Fuchs, W. (2000), S. 28f

aus Tradition, bevorzugte Behandlung als Stammkunde und die Identifizierbarkeit mit der Marke aus der psychologischen Perspektive auf der einen Seite und die Meinung von Freunden bzw. Bekannten und der Wunsch der Familie oder des Partners als soziale Aspekte auf der anderen Seite verstanden. Die emotionale Kundenbindung beruht immer auf einer freiwilligen Entscheidung.⁵⁰ Finanzielle Vorteile des Kunden bei einem Wechsel schwächen natürlich die Kundenbindung und erhöhen eine Wechselwahrscheinlichkeit. Diese kann auch als ökonomische Barriere bezeichnet werden, wenn der Kunde diese Wechselkosten als zu hoch einschätzt oder diese tatsächlich zu hoch sind. Der Kunde kann auch durch rechtlich zwingende Vereinbarungen (z.B. Wartungsvertrag, Buchclub, usw.) an das Unternehmen gebunden werden, da kein Ausstieg möglich ist. Es sollte aber sichergestellt werden, dass der Kunde zufrieden ist und kein Bedarf an einer vorzeitigen Aufhebung der Vertragsbeziehung besteht.⁵¹

Einen negativen Effekt auf die Kundenbindung haben die Attraktivität des Konkurrenzangebotes und das sogenannte „Variety Seeking“. Bei dem abwechslungs-suchenden Kaufverhalten spielen der Wunsch nach Abwechslung beim Kauf und das Ausprobieren einer neuen Marke eine Rolle. Das Angebot des konkurrierenden Unternehmens wird immer rein subjektiv beurteilt.⁵² Diese voran stehend diskutierten Faktoren wirken sich auf die Kundenbindung aus. In der Folge wird auch die Weiterempfehlungshäufigkeit, die Wiederkaufabsicht, das Cross-Buying Potential und die Wiederkaufwahrscheinlichkeit beeinflusst.⁵³

2.3 Kundenbeziehungsgestaltung - Customer Relationship Management

CRM ist aus Sicht des Autors deshalb so wichtig für ein Unternehmen – speziell für KMU-, weil der Kunde in das Unternehmen integriert werden soll und eine Beziehung zum Kunden aufgebaut werden soll. Hierbei ist besonderes Augenmerk darauf zu legen, dass nicht IT-Lösungen den Weg vorgeben, sondern die Unternehmensprozesse und Ziele im Vordergrund stehen.

⁵⁰ Vgl. Peter, S.I. (1997), S.156ff

⁵¹ Vgl. Bruhn, M. (2007a), S. 116

⁵² Vgl. Peter, S.I. (1997), S. 220f; Fuchs, W. (2000), S. 21

⁵³ Vgl. Peter, S.I. (1997), S. 220ff

Dieser Fokus auf IT-Lösungen beruht darauf, dass die CRM-Welle in ihrer Entstehung vor allem von IT-Unternehmen vorangetrieben wurde. Mittlerweile ist den meisten Unternehmen klar, dass nicht Hard- und Softwarelösungen der Schlüssel zu erfolgreichem Kundenbindungsmanagement sind. Dieser falsche Fokus führte meistens zu einer Verwirrung der Kunden und noch viel schlimmer zu einer Verwirrung der eigenen Mitarbeiter. Es ist wichtig CRM nicht auf die technologische Komponente zu reduzieren. IT-Konzepte sollten lediglich im Hintergrund stehen und zur erfolgreichen Unterstützung des Kundenbeziehungsmanagement im Unternehmen dienen.⁵⁴

2.3.1 Definition Customer Relationship Management

Eine genaue Definition von CRM ist schwierig. CRM ist vielmehr ein Werkzeug der Kundenbindung und beschreibt die Ausrichtung eines Unternehmens auf seine Kunden unter Berücksichtigung des innerbetrieblichen Mitarbeiterbeziehungsmanagements. CRM beginnt also zuerst im Unternehmen selbst und ist die Grundvoraussetzung für ein erfolgreiches Kundenbeziehungsmanagement. Zentrale Erfolgsgröße beim CRM ist die Profitabilität dieser Kundenbeziehung.⁵⁵

Beim CRM sollte das Unternehmen sich nicht nur auf CRM-Systeme konzentrieren, aber auch nicht nur auf betriebswirtschaftliche Konzepte setzen. Eine Mischung sollte aufeinander abgestimmt sein und das Unternehmen sollte die Strategie gemeinsam mit IT-Systemen verwenden. Daher lässt sich CRM als eine kundenorientierte Unternehmensstrategie beschreiben, „die mit Hilfe moderner Informations- und Kommunikationstechnologien versucht, auf lange Sicht profitable Kundenbeziehungen durch ganzheitliche und individuelle Marketing-, Vertriebs- und Servicekonzepte aufzubauen und zu festigen.“⁵⁶

„Unter CRM versteht man die ganzheitliche Bearbeitung der Beziehung eines Unternehmens zu seinen Kunden.“ Der Marketing-Mix muss „integriert an den Kundenbedürfnissen ausgerichtet“ werden. Gemessen wird der CRM-Erfolg an

⁵⁴ Vgl. Homburg, C. / Sieben, F. (2008), S. 501ff; Hippner, H. (2006), S. 17

⁵⁵ Vgl. Homburg, C. / Sieben, F. (2008), S. 501ff

⁵⁶ Vgl. Hippner, H. (2006), S. 18

der Kundenzufriedenheit, in der Folge an der Kundenbindung und schlussendlich am Unternehmenserfolg.⁵⁷

In den 80er und 90er Jahren erlangte der Begriff der Kundenzufriedenheit in vielen Unternehmen zentrale Bedeutung. Mitte der 1990er wurde vielen Unternehmen klar, dass Fokussierung auf Kundenzufriedenheit allein nicht zu wirtschaftlichem Erfolg führt. Zu diesem Zeitpunkt wurde ebenfalls deutlich, dass Kundenzufriedenheit nicht zwangsläufig zu Kundenbindung führt. Es wurde in der Folge immer wichtiger gezielte Kundenbindungsaktivitäten durchzuführen. Genau dies soll mit CRM erreicht werden.⁵⁸

Nach erfolgter Festlegung der Unternehmensziele und Implementierung bei den Mitarbeitern kann CRM zum Leben erweckt werden. Ein hierfür unerlässlicher Baustein ist eine strukturierte Verwaltung und Organisation verbunden mit einer regelmäßigen Überprüfung von gesammelten Kundendaten. Es sollten alle kundenrelevanten Daten, ob positiver oder negativer Art, im Kundenakt ersichtlich sein. So kann der momentan betreuende Mitarbeiter die Kundenhistorie einsehen und dadurch besser auf den Kunden eingehen und dessen Bedürfnisse zufriedenstellen. Zudem ist es dem Mitarbeiter mit Hilfe dieses Systems möglich Fehler aus der Vergangenheit wieder gut zu machen bzw. in Zukunft zu vermeiden.⁵⁹

Die Kundenzufriedenheit kann erhöht werden, indem auf Kundenwünsche, Anliegen und Beschwerden vermehrt eingegangen wird. Dies kann schlussendlich zu einer innigeren Kundenbindung über den gesamten Lebenszyklus der Geschäftsbeziehung führen und folglich den Unternehmenswert steigern. Aus Kunden sollen begeisterte Kunden werden, welche immer öfter und länger vom Unternehmen Leistungen beziehen und bestenfalls noch weitere Kunden empfehlen. Für das Unternehmen ist es wichtig nur lukrative Kunden zu binden, um das Ziel des ökonomischen Erfolgs zu erreichen.

⁵⁷ Vgl. Helmke, S. / Uebel, M.F. / Dangelmaier, W. (2008), S. 7

⁵⁸ Vgl. Homburg, C. / Sieben, F. (2008), S. 501ff

⁵⁹ Vgl. Homburg, C. / Sieben, F. (2008), S. 501ff; Helmke, S. / Uebel, M.F. / Dangelmaier, W. (2008), S. 8f

2.3.2 Voraussetzungen für CRM

Viele Unternehmen verlassen sich bei der Implementierung von CRM-Systemen nur auf technischen Lösungen und sind deshalb zum Scheitern verurteilt. Notwendige Rahmenbedingungen für eine erfolgreiche CRM Umsetzung werden im Folgenden genauer beschrieben. Grundsätzlich gibt es drei Aspekte die zu berücksichtigen sind: Erstens muss ein hinreichender Umfang an kundenbezogenen Informationen in einer ausreichenden Qualität vorhanden sein. Zweitens sollte ein klar definiertes CRM-Konzept vorliegen. Drittens muss das Unternehmen intern Voraussetzungen in den folgenden Bereichen Strategie, Unternehmenskultur, Mitarbeiter und Organisation schaffen.⁶⁰

Bezüglich der Strategie ist es wichtig klare Zielsetzungen auf Kundenebene sowie Positionierungsziele auf Unternehmensebene zu setzen, um die Unternehmensstrategie am Kunden auszurichten. Bei dieser kundenorientierten Unternehmensstrategie ist entscheidend, welche Absatzziele bei welchen Kundengruppen erreicht werden. Außerdem muss das Unternehmen genaue Ziele definieren in welcher Form und während welchen Zeitraums die einzelnen Kundensegmente des Markts bearbeitet bzw. entwickelt werden. Als letztes müssen auch die Erfolgsgrößen definiert werden, anhand derer die Kundenbearbeitung gemessen wird.⁶¹

Eine kundenorientierte Unternehmenskultur ist als zentrales Element bei der CRM-Umsetzung zu sehen. Diese zeigt sich vor allem in den Verhaltensweisen der einzelnen Mitarbeiter, die ihr Verhalten an den Bedürfnissen der Kunden ausrichten. Allerdings darf dabei die Wirtschaftlichkeit des Unternehmens nicht außer Acht gelassen werden. Kundenbezogene Informationen müssen zwischen den einzelnen Abteilungen gezielt genutzt und geteilt werden. Jeder einzelne Mitarbeiter muss über entsprechende Fachkompetenz verfügen. Durch Motivation, Weiterbildungs- und Aufstiegsmöglichkeiten können diese Grundrahmenbedingungen erfüllt werden. Eine Möglichkeit bieten zudem speziell abgestimmte Verhaltenstrainings.⁶²

⁶⁰ Vgl. Homburg, C. / Sieben, F. (2008), S. 501ff

⁶¹ Vgl. Homburg, C. / Sieben, S. (2008), S. 501ff

⁶² Vgl. Homburg, C. / Sieben, S. (2008), S. 501ff

In der Unternehmensorganisation sind Abläufe und Struktur von großer Bedeutung. Das Unternehmen muss Bereichsegoismen verhindern. Dies kann dadurch erfolgen, dass Absatzziele isoliert betrachtet werden. Die Organisation sollte an Prozesse orientiert sein, um eine Kundenorientierung zu fördern. Um für den Kunden eine klare Struktur sichtbar zu machen, sind die Kontaktpunkte mit den Kunden eindeutig zu definieren. Dazu kann eine Kundenkontaktpunktanalyse verwendet werden. Auch unternehmensinterne Koordinationsprozesse sollten für die Mitarbeiter beschrieben werden, damit diese die Kundenorientierung verinnerlichen.⁶³

2.3.3 CRM Funktionen

CRM sollte alle Management-Funktionen im Unternehmen unterstützen. CRM wird in die operativen, kollaborativen und analytischen Funktionen eingeteilt, welche sich wie folgt darstellen:

Das operative CRM umfasst alle Anwendungen, die den „direkten Kontakt des Kundenbearbeiters unterstützen“. Diese sind somit im Front-Office-Bereich angesiedelt sind. Der Dialog zwischen Kunde und Unternehmen bzw. die dazu erforderlichen Geschäftsprozesse in den Bereichen Marketing, Vertrieb und Service sollen verbessert und optimiert werden. Zur Vermeidung von Insel-lösungen wird zwischen dem operative CRM bzw. dem CRM-System und dem ERP-Systeme (Enterprise Resource Planning) des Unternehmens eine leistungsfähige Schnittstelle geschaffen.⁶⁴

Die Ebene des kollaborativen (oder auch kommunikativ genannten) Funktionsbereiches enthält die „gesamte Steuerung, Unterstützung, sowie die Synchronisation sämtlicher Kommunikationskanäle zum Kunden“ (e-mail, Internet, Telefon, Post, Außendienst, usw.). Damit soll eine effektive und effiziente Kommunikation zwischen Kunden und Unternehmen ermöglicht werden. Das

⁶³ Vgl. Homburg, C. / Sieben, S. (2008), S. 501ff

⁶⁴ Vgl. Helmke, S. / Uebel, M.F. / Dangelmaier, W. (2008), S. 12; Grabner-Kräuter, S. / Schwarz-Musch, A. (2009), S. 183ff

Customer Interaction Center steht im Mittelpunkt als multimediale Kommunikationsschnittstelle.⁶⁵

Die Funktionalitäten des analytischen CRM richten sich in vor allem auf die Datenerhebung, aber auch auf die Erfassung, Aufbereitung und anwendungsorientierte Auswertung von Kundendaten. Dazu sollte ein Customer Data Warehouse eingerichtet werden, in dem alle kundenbezogenen Informationen aus den verschiedenen Geschäftsprozessen zusammengeführt und aufgezeichnet werden. Dies bildet die Basis und Entscheidungsgrundlage dafür welche analytischen CRM-Funktionalitäten eingesetzt werden sollen. Dazu zählen Methoden wie Data Mining, OLAP, Business Intelligence oder Data Knowledge Management.⁶⁶

Ob alle Instrumente benötigt werden muss jedes Unternehmen bei der Erarbeitung eines stimmigen CRM-Konzeptes entscheiden. Abhängig von diversen Parametern, wie Art der Kundenbeziehung, Anzahl, Umsatzvolumen, Transaktionshäufigkeit der Kunden, können die erforderlichen Instrumente gewählt werden.

⁶⁵ Vgl. Helmke, S. / Uebel, M.F. / Dangelmaier, W. (2008), S. 12f; Grabner-Kräuter, S. / Schwarz-Musch, A. (2009), S. 183ff

⁶⁶ Vgl. Helmke, S. / Uebel, M.F. / Dangelmaier, W. (2008), S. 13; Grabner-Kräuter, S. / Schwarz-Musch, A. (2009), S. 183ff

3 Chancen und Bedeutung von Kundenbindung für den Mittelstand

Der folgende Abschnitt behandelt den Begriff des mittelständischen Unternehmens, welcher synonym mit der Bezeichnung kleines und mittleres Unternehmen (KMU) verwendet werden kann. Im Folgenden wird nur von KMUs gesprochen; meistens treffen die Erläuterungen auch für große Unternehmen zu. Sollten Unterschiede bestehen wird darauf explizit hingewiesen.

Es muss zuerst festgestellt werden, ob Kundenkarten und der damit verbundene Aufwand für Kundenclub, Produktion der Karten, Marketing, uvm. für das KMU überhaupt sinnvoll sind. Außerdem sind die Ziele des Unternehmens und der gewünschte Wirkungsgrad zu definieren.

3.1 Definition des Begriff KMU bzw. Mittelstand

Eine entscheidende Frage stellt sich bei der Erläuterung des Begriffs „Mittelstand“ sofort: „Existiert der Mittelstand überhaupt noch?“. Diese Frage ist eindeutig zu bejahen. In Österreich sind es mehr als 300.000 Unternehmen⁶⁷ und in Deutschland 99,7% der Unternehmen, die als mittelständische Unternehmen bezeichnet werden können. Der Mittelstand hat eine enorme Bedeutung für die gesamte Volkswirtschaft.⁶⁸ Auch in der europäischen Union spielen KMU eine gewichtige Rolle, denn „in den 25 Mitgliedsstaaten der erweiterten EU gibt es etwa 23 Millionen KMU, die rund 75 Millionen Arbeitsplätze stellen und 99% des Unternehmensbestands ausmachen.“⁶⁹

In dem folgenden Abschnitt sollen nun die Abgrenzungskriterien erläutert werden und es soll auf Vor- und Nachteile von KMU eingegangen werden. Abschließend soll basierend auf den voran stehenden Ergebnissen auch explizit auf die Kundenbindung in KMU eingegangen werden.

⁶⁷ Vgl. Bornett, W. (2008), S. 5 <http://www.kmuforschung.ac.at/.../-12-2008.pdf>, (Abfrage: 26.01.2010)

⁶⁸ Vgl. Achleitner, A.K. / Gilbert, D.U. (2009), S.21ff; Günterberg, B. / Wolter, H.K. (2003), S.14ff; Günterberg, B. (2009), <http://www.ifm-bonn.org/index.php?id=99> (26.01.2010)

⁶⁹ Vgl.o.V. (2006), S. 5 http://ec.europa.eu/enterprise/.../sme_user_guide_de.pdf, (26.01.2010)

3.1.1 Abgrenzungskriterien im Mittelstand

Der Begriff „Mittelstand“ bezeichnet kleine und mittlere Unternehmen (KMU). International werden KMU als small und medium-sized enterprises (SME) bezeichnet. Es gibt zahlreiche Definitionsvorschläge wie KMU von Großunternehmen abgegrenzt werden können. Diese Abgrenzungsmethoden haben gemein, dass sich mittelständische Unternehmen bzw. KMU von Großunternehmen entweder mit Hilfe von qualitativen oder durch quantitative Kriterien unterscheiden lassen.

Nach **qualitativen** Gesichtspunkten ist entscheidend, ob Eigentum bzw. Kapital, Haftung und Management in einer Hand sind. Außerdem sollte das KMU von keinem Konzern abhängig sein, um dem Mittelstand zugerechnet werden zu können. Gleichbedeutend damit ist auch die Abhängigkeit zu anderen KMU und die finanzielle Verflechtung mit anderen Unternehmen ein Kennzeichen, ob es sich um ein KMU handelt oder nicht. Weiters trifft ein mittelständisches Unternehmen weitgehend eigenständig unternehmensrelevante Entscheidungen und das Unternehmen ist entscheidende Existenzgrundlage und dient als Einkommensquelle des Eigentümers. Als Beispiele für mittelständische Unternehmen könnten Hipp, Otto Versand, Deichmann oder Darbo genannt werden.⁷⁰ Ob ein Unternehmen dem Mittelstand zugeordnet werden kann bzw. als KMU gilt, ist nicht abhängig von der Rechtsform, unter der das KMU geführt wird. Ein KMU kann sowohl eine AG, GmbH oder KG (in Österreich) sein.

Als Anhaltspunkt bei der **quantitativen** Begriffsbestimmung kann die Empfehlung 2003/361/EG der Europäischen Kommission betreffend der Definition der Kleinstunternehmen, sowie der kleinen und mittleren Unternehmen herangezogen werden.⁷¹ Gemäß dieser Empfehlung werden Kleinstunternehmen bzw. kleine und mittlere Unternehmen entsprechend ihrer Mitarbeiterzahl und ihres Umsatzes bzw. der Bilanzsumme definiert. Dies entspricht der quantitativen Abgrenzung.

⁷⁰ Vgl. Achleitner, A.K. / Gilbert, D.U. (2009), S. 24

⁷¹ Empfehlung (EG) 2003/361/EG Abl. Nr. 124

„Ein mittleres Unternehmen wird definiert als ein Unternehmen, das weniger als 250 Mitarbeiter beschäftigt und dessen Umsatz 50 Mio. Euro oder dessen Jahresbilanz 43 Mio. Euro nicht überschreitet. Ein kleines Unternehmen wird definiert als ein Unternehmen, das weniger als 50 Mitarbeiter beschäftigt und dessen Umsatz oder Jahresbilanz 10 Mio. Euro nicht überschreitet. Ein Kleinstunternehmen wird definiert als ein Unternehmen, das weniger als 10 Mitarbeiter beschäftigt und dessen Umsatz oder Jahresbilanz 2 Mio. Euro nicht überschreitet.“⁷² Unter den Begriff Kleinstunternehmen fallen auch sehr viele Einzelunternehmer, die selbstständig tätig sind und deren Unternehmen nur aus dem Unternehmer besteht und über keine Mitarbeiter verfügt.

Neben diesen quantitativen Kriterien gibt es drei Kategorien, in die ein KMU eingeordnet werden kann. Es wird zwischen eigenständigen Partnerunternehmen und miteinander verbundenen Unternehmen unterschieden. Eigenständige KMU sind vollkommen unabhängig oder mit einem oder mehreren Unternehmen in einer Partnerschaft, wobei es sich um Minderheitsbeteiligungen (d.h. jeweils unter 25%) handeln muss. Liegt der gehaltene Anteil über 25% aber unter 50% spricht man von Partnerunternehmen. Alle Unternehmen die über dem Schwellenwert von 50% liegen werden als verbundene Unternehmen bezeichnet. Diese Schwellenwerte müssen auch bei der Berechnung des eigenen KMU Status miteinbezogen werden. Dies bedeutet, dass man die Zahlen und Daten des Partner- oder verbundenen Unternehmens dazuzählen muss. Dies kann oft dazu führen, dass man die Werte überschreitet und nicht mehr als KMU behandelt werden kann.⁷³

3.1.2 Vor- und Nachteile von KMU

Vor allem in der Gründungsphase sind KMU mit Schwierigkeiten bei der Kapitalbeschaffung konfrontiert. Oft ist der Zugang für KMU zu Krediten problematisch. Durch diesen Mangel an Kapital kann es dem KMU erschwert werden in neue Technologien und Innovationen zu investieren, was einen Wettbewerbsnachteil mit sich bringt. Um diesen Nachteil entgegenzuwirken gibt es

⁷² Vgl. o.V. (2006), S. 5ff http://ec.europa.eu/enterprise/.../sme_user_guide_de.pdf, (26.01.2010); Empfehlung (EG) 2003/361/EG Abl. Nr. 124

⁷³ Vgl. o.V. (2006), S. 11ff http://ec.europa.eu/enterprise/.../sme_user_guide_de.pdf, (26.01.2010)

zahlreiche Fördermöglichkeiten von der EU, aber auch nationale, regionale und lokale Unterstützungen. Um Zugang zu diesen Förderungen zu haben, ist die in Punkt 2.3.1 beschriebene quantitative Definition von KMU ein wichtiges Entscheidungskriterium. Durch die EU-Definition verliert ein KMU aber auch seinen Status nicht, wenn sich ein Regionalfonds, Risikokapitalgesellschaften oder so genannte „Business Angels“ an dem Unternehmen mit Kapital beteiligen. Durch speziell entwickelte Förderprogramme, die auf KMU zugeschnitten werden bzw. nur von diesen beantragt werden können, wird auch der Zugang zu Forschung und Entwicklung verbessert.⁷⁴

Ein Punkt der für ein KMU von Bedeutung ist, ist sicherlich die Größe. Wie in Punkt 2.3.1. bereits erwähnt gibt es Abgrenzungskriterien, die sich an der Mitarbeiterzahl und finanziellen Kennzahlen orientieren. Es sollte aber auch innerhalb dieser Zahlen zwischen kleinen und größeren KMU unterschieden werden. So ist in Europa die Form des Einzelunternehmens sehr weit verbreitet. Dies bedeutet, dass das Unternehmen nur aus einer Person besteht, die alle Unternehmensbereiche in sich vereint.

Die Größe ist ein wesentlicher Faktor und kann Vor- und Nachteile in sich bergen. Es kann für ein kleines KMU vorteilhaft sein wenige Mitarbeiter zu haben, da dies im Hinblick auf die Kosten senkend wirkt. Außerdem sind bei kleineren Unternehmen meistens die Strukturen flacher und weniger hierarchisch aufgebaut, was die Abläufe und Prozesse vereinfachen kann. Im Gegensatz dazu kann es in größeren KMU durch die ausführlichen und umständlichen Arbeitsabläufe und die ausgeprägten Hierarchien zu Steh- und Wartezeiten kommen. Allerdings birgt eine gewisse Größe auch eine gewisse Sicherheit im Hinblick auf Mitarbeiter und Kosten.

KMU verfügen meistens über eingeschränkte Kapazitäten im Bereich Organisation und Management. Meist handelt es sich im Mittelstand um Familienunternehmen und Entscheidungen werden zentral getroffen. Dies erschwert es Mitarbeitern Vorschläge vorzubringen und durchzusetzen. Häufig kümmern sich KMU nur um das „Alltagsgeschäft“ und vernachlässigen strategische Ziel-

⁷⁴ Vgl. o.V. (2006), S. 9f, 18f http://ec.europa.eu/enterprise/.../sme_user_guide_de.pdf, (26.01.2010)

setzungen. Natürlich werden diese Strategien negativ beeinflusst, wenn das KMU über unzureichend Kapital verfügt. Großteils sind KMU auf Fremdkapital angewiesen und müssen für die Aufnahme dieses Fremdkapital noch höhere Zinsen zahlen als ein Großunternehmen, da KMU für die Bank ein höheres Risiko bedeuten.

3.2 Möglichkeiten der Kundenbindung für KMU

KMU sollten um ihre Kunden zu binden auf den persönlichen Kontakt setzen. Eine sehr preiswerte Methode, die wenig Aufwand erzeugt, sind Glückwünsche, denn damit bekundet das KMU Interesse am Kunden und zeigt gleichzeitig, dass es im Besitz von persönlichen Daten des Kunden ist und dass der Kunde Bedeutung für das Unternehmen hat. Ein Anruf, eine Karte oder ein personalisiertes Email zum Geburtstag, Hochzeit, Weihnachten, oder anderen wichtigen Anlässen, stellen einen Bezug zum Kunden her. Keine Standardfloskeln verwenden, sondern die persönliche Ansprache ist für das KMU Voraussetzung, um eine langfristige Kundenbeziehung zu pflegen. Dieser persönliche Kontakt ist nicht nur bezüglich Glückwünsche relevant, sondern auch bei den Informationen durch Kundenzeitung, Kundenbrief oder Newsletter. Zumindest sollte das KMU den Newsletter so programmieren (lassen), dass der Name des Kunden in der Anrede verwendet wird.⁷⁵

Ein KMU sollte seinen Kunden außerdem Sicherheit in der Kundenbeziehung bieten. Bei großen Unternehmen sind Kunden teilweise nicht verwundert, wenn Überraschungen in den Allgemeinen Geschäftsbedingungen, d.h. im Kleingedruckten, warten, da sie das Unternehmen als stärkeren Vertragspartner erachten. Das KMU sollte seinen Kunden auf Augenhöhe begegnen und keine Überraschungen in den AGB verstecken. Besonders im Mittelstand ist es für Unternehmen wichtig den Kunden nicht mit Lockvogelangeboten überzeugen zu wollen, sondern mit ehrlichen Angeboten in die (hoffentlich langfristige) Kundenbeziehung zu starten. Eine Preisgarantie könnte deshalb ein geeignetes Kundenbindungsinstrument sein, wenn es sinnvoll und gezielt eingesetzt wird. Eine Preisgarantie bedeutet für das KMU keine zusätzlichen Kosten, da es sich

⁷⁵ Vgl. Ruck, K. (2007), S. 68f

nur um eine Zusage des unternehmensintern kalkulierten Preis handelt. Der Kunde deutet dieses Verhalten als Beständigkeit, Ehrlichkeit und Verlässlichkeit in Bezug auf das KMU. Das KMU sollte nicht warten, bis der Kunde nach einer Preisgarantie fragt, sondern sollte dem Kunden aktiv eine solche Garantie anbieten.⁷⁶

Unternehmen, aber insbesondere KMU sollten sich mit folgenden Fragen auseinandersetzen, wenn es um die Kundenbeziehung geht:⁷⁷

1. Kenne ich die Bedürfnisse und Wünsche meiner Kunden?
2. Weiß ich als Unternehmen über die aktuellen Probleme meiner Kunden bescheid?
3. Stehe ich bei meinen Kunden für Qualität? Bin ich ein starker und verlässlicher Partner?
4. Gewähre ich meinen Stammkunden spezielle Vorteile?
5. Haben meine Mitarbeiter die Kundenausrichtung verinnerlicht und habe ich sie dementsprechend ausgebildet?
6. Können meine Mitarbeiter eine persönliche Beziehung zum Kunden etablieren und erhalten und erkennen sie Warnsignale?
7. Weiß ich mit welchen Kunden ich den höchsten Umsatz erziele?
8. Schaffe ich es meine Mitarbeiter zu motivieren immer freundlich aufzutreten?
9. Habe ich ein aktives Beschwerdemanagement und erhalte ich Feedback von meinen Kunden?
10. Bearbeite ich anfallende Beschwerden schnell und in einem für den Kunden zufriedenstellenden Ausmaß?

⁷⁶ Vgl. Pufahl, M.A. / Laux, D.D. / Gruhler, J.M. (2006), S. 115

⁷⁷ Vgl. Ruck, K. (2007), S. 55

3.3 Kundenbindung – Benefit für KMU

Kundenbindung beeinflusst den Erfolg eines KMU langfristig positiv und hat daher eine wichtige strategische Bedeutung. Das KMU sollte sämtliche Wertschöpfungsprozesse und das gesamte Geschäftssystem einer Kundenorientierung unterordnen. Das Subziel Kundenbindung muss dazu in das bestehende Zielsystem des Unternehmens eingegliedert werden und muss mit ökonomischen Zielen, wie Umsatz- oder Gewinnsteigerung, übereinstimmen. Wie bereits erwähnt müssen auch die Mitarbeiter in diese Zielplanung miteinbezogen werden, denn zufriedene Mitarbeiter sind die Grundlage von Kundenzufriedenheit und Kundenbindung.⁷⁸

Die Geschäftsbeziehung mit dem Kunden sollte intensiviert werden, da durch die Kundenbindung einerseits der Erhalt des eigenen Unternehmens gesichert werden kann, aber auch andererseits Markteintrittsbarrieren für neue Konkurrenten geschaffen werden. Das KMU sollte verstärkt versuchen Wechselbarrieren (siehe dazu Abschnitt 2.2) aufzubauen, um den eigenen Kunden gegen Konkurrenzangebote zu immunisieren.⁷⁹ Ein KMU muss viel mehr als ein Großunternehmen auf ein ausgewogenes Kundenportfolio achten, das Neukunden und Stammkunden bzw. Wiederholungskäufer enthält.⁸⁰ Mit einem ausgefeilten Beschwerdemanagement (siehe Abschnitt 4.2.1) kann die Auskunft- und Beschwerdebereitschaft, die bei Stammkunden durchschnittlich höher sind als bei Neukunden, als Informationsquelle genutzt werden.⁸¹

Auch Kostenaspekte sind bei der Kundenbindung für KMU relevant. Durch Kundenbindung können Umsätze gesteigert und/oder Kosten gesenkt werden. Bei treuen Kunden kann man eine höhere Kauffrequenz und ein größeres Kaufvolumen beobachten, zudem kann durch Cross-Buying der Umsatz noch weiter gesteigert werden. Weiters sollte ein KMU versuchen den Kunden schon während der Produktentwicklung in den Prozess zu integrieren. Außerdem

⁷⁸ Vgl. Bergmann, K. (1998), S. 67; Bruhn, M. (2007a), S. 110

⁷⁹ Vgl. Laker, M. / Pohl, A. / Dahlhoff, D. (2009), S.136

⁸⁰ Vgl. Meffert, H. (2008), S. 157ff

⁸¹ Vgl. Fuchs, W. (2000), S. 27

können Transaktionskosten (z.B. Verwaltungs- und Vertriebskosten) minimiert werden und das Marketing kontrollierter eingesetzt werden.⁸²

Cross-Buying – Potential

KMU sollten sich über das Cross Buying Potential ihrer Kunden bewusst werden. Cross Buying (oder auch Cross Selling bezeichnet, abhängig von der Perspektive von der aus es betrachtet wird) bezeichnet aus der Perspektive des Kunden das „Zusatzkaufverhalten bei einem Anbieter“. Für das KMU bedeutet dies, dass der Kunde andere Produkte oder Leistungen bei seinem Unternehmen bezieht, denn er ist an das Unternehmen (ökonomisch oder emotional) gebunden.⁸³

Cross Buying kann durch die folgende Merkmale charakterisiert werden. Es gibt „eine Verbundbeziehung zwischen dem Ursprungs- bzw. Einstiegsprodukt und dem zusätzlich gekauften Produkt“. Diese Beziehung kann sich bei der Nachfrage verbundener Leistungen oder bei der Verwendung des Produktes zeigen. Weiters hat Cross Buying eine zeitliche bzw. prozessuale Dimension. Grundsätzlich sollte der zusätzliche Kauf getrennt von dem Ersten erfolgen, um als Cross Buying bezeichnet zu werden. Es kann aber auch der gleichzeitige Kauf als Cross Buying betrachtet werden, wenn der Kunde das Produkt zusätzlich zu seiner eigentlichen Kaufabsicht bezieht. Bei mehreren nacheinander erfolgten Kaufentscheidungen, oder bei der zeitlichen Trennung von Erst- und Folge-transaktion, spricht man auf jeden Fall von Cross Buying, unabhängig ob der Bezahlvorgang für mehrere Leistungen anschließend gleichzeitig erfolgt.⁸⁴

Wenn sich das KMU in einem Verbund mit anderen Unternehmen befindet, kann auch der Kauf bei mehreren Unternehmen als Cross Buying bezeichnet werden, wenn der Kunde durch diese Transaktionen Vorteile erhält. Diese Potentiale muss das KMU gezielt analysieren und ausnutzen, denn dadurch kann die Bindung erhöht werden und zusätzlich Umsätze generiert werden. Daher kann es für ein KMU empfehlenswert sein Kooperationen mit anderen Unternehmen zu schaffen.

⁸² Vgl. Fuchs, W. (2000), S. 28

⁸³ Vgl. Rese, M. / Papenhoff, H. / Wilke, A. (2008), S. 439

⁸⁴ Vgl. Rese, M. / Papenhoff, H. / Wilke, A. (2008), S. 439

4 Kundenkarten als Instrument der Kundenbindung

Ein Unternehmen, selbstverständlich auch ein KMU, hat mehrere Instrumente zur Verfügung, die es einsetzen kann um einen Kunden an das Unternehmen zu binden. Wie bereits in Kapitel 1 erwähnt gewährleisten diese Instrumente eine Kundenbindung nicht zu 100% und verhindern auch nicht die Möglichkeit, dass der Kunde zur Konkurrenz abwandert, allerdings kann damit die Kundenbindung gesteigert werden.

Als Instrumente können vom Unternehmen Rabattangebote, Bonusprogramme, Kundenkarten und Kundenklubs eingesetzt werden. Cross-Selling und Systemangebote stellen weitere Instrumente dar, mit denen der Kunde an das Unternehmen gebunden werden kann. Außerdem können Serviceleistungen, Beschwerdemanagement und auch Retention Management zu den Kundenbindungsinstrumenten gezählt werden.

4.1 Erläuterung von Kundenbindungsinstrumenten

Die klassischen Marketinginstrumente (Marketing-Mix – „4Ps“) beeinflussen die Instrumente der Kundenbindung und die damit verbundenen Maßnahmen. McCarthy hat in den 60er Jahren erstmals den Begriff der 4Ps beschrieben, der mittlerweile in Theorie und Praxis weit verbreitet ist. Die 4Ps bezeichnen die Instrumente price, place, product and promotion (Preis, Vertrieb, Produkt, Kommunikation). Sowohl im Marketing-Mix, als auch bei der Kundenbindung müssen die einzelnen Instrumente optimal kombiniert werden.⁸⁵ Die verschiedenen Instrumente der Kundenbindung sollten an der Produkt-/Dienstleistungs-, Kommunikations-, Distributions- und Preispolitik ausgerichtet werden.⁸⁶ Die einzelnen Bereiche können sich natürlich auch überschneiden, wenn gleichzeitig verschiedene Aufgaben übernommen werden.⁸⁷

⁸⁵ Vgl. Bruhn, M. (2007b), S. 28

⁸⁶ Vgl. Kunze, K. (2000), S. 54

⁸⁷ Vgl. Bruhn, M. (2007b), S. 30

4.1.1 Produktpolitische Instrumente

Bei der Produktpolitik steht die Gestaltung des Leistungsprogramms im Vordergrund. Um diese Entscheidungen identifizieren zu können, muss der Begriff „Produkt“ definiert werden. Dabei kann man zwischen dem engen, erweiterten und weiten Produktbegriff unterscheiden. Der enge Produktbegriff „umfasst lediglich das physische Kaufobjekt“ (z.B. Laptop, Duschgel, usw.). Der erweiterte Produktbegriff fügt dem rein physischen Objekt die „direkt mit diesem Objekt in Zusammenhang stehenden Dienstleistungen“ (z.B. Montage einer Heizung) hinzu. Beim weiten Produktbegriff werden „materielle Sachleistungen und immaterielle Dienstleistungen“ zusammengefasst, um damit das gesamte Leistungsprogramm eines Unternehmens zu beschreiben. Entscheidungsbereiche der Produktpolitik sind Produktinnovation, -verbesserung, -variation, -differenzierung, Markierung, Namensgebung, Serviceleistungen, Sortimentsplanung und Verpackung.⁸⁸ Produktpolitische Maßnahmen der Kundenbindung richten sich darauf das Leistungsprogramm zu verbessern und die Servicekomponente zu optimieren. Dazu sollte das Leistungsangebot anhand der Kundenwünsche ausgerichtet werden. Damit soll ein hoher Grad an Zufriedenheit erreicht und Wechselbarrieren aufgebaut werden.⁸⁹

4.1.2 Preispolitische Instrumente

Die Preispolitik „legt die Konditionen fest, zu denen das Produkt den Kunden angeboten wird“. Es werden Entscheidungen über Preis, Rabatte, Boni und Skonti, sowie Liefer- und Zahlungsbedingungen getroffen.⁹⁰ Mit Hilfe dieser Maßnahmen können die Wechselkosten der Kunden beeinflusst werden. Durch diese monetären Anreize kann der Kunde an das Unternehmen gebunden und die Geschäftsbeziehungen aufrecht erhalten werden.

4.1.3 Kommunikationspolitische Instrumente

Die Kommunikationspolitik „umfasst sämtliche Maßnahmen, die der Kommunikation zwischen Unternehmen und ihren aktuellen und potenziellen Kunden,

⁸⁸ Vgl. Bruhn, M. (2007b), S. 28f; Meffert, H. / Burmann, C. / Kirchgeorg, M. (2008), S. 327ff

⁸⁹ Vgl. Homburg C./ Bruhn, M. (2008), S. 20

⁹⁰ Vgl. Bruhn, M. (2007b), S. 29

Mitarbeitern und Bezugsgruppen dienen.“ Es können folgende Instrumente unterschieden werden: Mediawerbung, Verkaufsförderung, Direct Marketing, Public Relations, Sponsoring, persönliche Kommunikation, Messen und Ausstellungen, Event Marketing, Multimediakommunikation und Mitarbeiterkommunikation.⁹¹

Im Zuge der Bindung des Kunden an das Unternehmen soll ein kontinuierlicher Dialog mit dem Kunden aufgebaut werden. Damit soll die Geschäftsbeziehung stabilisiert, Beschwerden und Probleme sofort durch diese intensive Kommunikation erfahren und die Kundenerwartungen positiv verändert werden. Um den gewünschten gegenseitigen Informationsaustausch zu erreichen, müssen verschiedenste Kommunikationskanäle geschaffen werden.

4.1.4 Distributionspolitische Instrumente

Die Distributionspolitik kontrolliert alle Maßnahmen, die nötig sind, „damit der Kunde die angebotenen Leistungen auch wirklich beziehen kann.“ Durch den Einsatz vertriebspolitischer Instrumente soll die räumliche und zeitliche Distanz zwischen Unternehmen und Kunde bzw. zwischen Herstellung und Kauf überbrückt werden. Diese Funktion übernehmen zum größten Teil der Handel, Absatzmittler und Vertriebssysteme; aber auch Verkaufsorgane und Logistiksysteme zählen zu den notwendigen Entscheidungstatbeständen.⁹²

Um Kundenbindung zu erzielen sollten sämtliche Distributionsaktivitäten auf die Bedürfnisse der Kunden ausgerichtet werden. Damit können wiederum Wechselbarrieren errichtet werden.⁹³

Die folgende Tabelle soll einen Überblick über die 4 P des Marketing-Mix und ihre Wirkung, welche danach in drei Bereiche unterteilt werden kann geben. Erstens ob der Dialog mit den Kunden intensiviert werden soll (Interaktion), zweitens ob die Kundenzufriedenheit positiv beeinflusst werden soll (Kunden-

⁹¹ Vgl. Bruhn, M. (2007b), S. 29

⁹² Vgl. Bruhn, M. (2007b), S. 29

⁹³ Vgl. Kunze, K. (2000), S. 55f

zufriedenheit) und drittens ob Wechselbarrieren errichtet werden sollen (Wechselbarrieren).⁹⁴

Wirkung	Interaktion	Zufriedenheit	Wechselbarrieren
Marketing-Mix			
Produkt	Gemeinsame Produktentwicklung Internationalisierung / Externalisierung	individuelle Angebote Qualitätsstandards Servicestandards Zusatzleistungen besonderes Produktdesign Leistungsgarantien	individuelle technische Standards Value Added Services
Preis	Kundenkarten (Informationserhebung)	Preisgarantien zufriedenheitsabhängige Preisgestaltung	Rabatt- und Bonussysteme Preisdifferenzierung Preisbundling finanzielle Anreize Kundenkarten (Rabattgewährung)
Kommunikation	Direct Mail Event-Marketing Online-Marketing Proaktive Kundenkontakte Service-Hotlines Kundenforen	Kundenkarten Kundenclubs Kundenzeitschriften Telefonmarketing Beschwerdemanagement persönliche Kommunikation	individuelle Mailings (hoher Informationsgehalt und Kundennutzen) Aufbau kundenspezifischer Kommunikationskanäle
Distribution	Internet Gewinnspiele Produkt-Sampling Unternehmensbesuche	Online-Bestellung Katalogverkauf Direktlieferung	Abonnement Ubiquität Kundenorientierte Standortwahl

Tabelle 2: Beispiele für Instrumente der Kundenbindung⁹⁵

4.2 Ausgewählte Maßnahmen als Instrumente der Kundenbindung

Die in Abschnitt 4.1. und Tabelle 2 aufgezählten Maßnahmen unterstützen auf verschiedene Weise die Kundenbindung. Man sollte diese Instrumente aufeinander abstimmen und miteinander kombinieren, um die Ziele der Kunden-

⁹⁴ Vgl. Homburg C./ Bruhn, M. (2008), S. 21f

⁹⁵ Quelle: in Anlehnung an Homburg C./ Bruhn, M. (2008), S. 21f

bindung zu erfüllen. Der isolierte Einsatz ist nicht zu empfehlen, im Gegenteil, diese Instrumente sollten integriert und vernetzt eingesetzt werden.⁹⁶

4.2.1 Beschwerdemanagement als Instrument der Kundenbindung

Der folgende Abschnitt soll nur einen Überblick über das Beschwerdemanagement geben, da sonst der Rahmen der vorliegenden Arbeit gesprengt werden würde.



Abbildung 5: Humoristische Darstellung des Beschwerdemanagements⁹⁷

Sobald das Unternehmen in Kontakt mit Kunden tritt, muss es sich mit Beschwerden auseinandersetzen, denn nicht jeder Kunde kann zufrieden gestellt werden und daraus resultieren unzufriedene Kunden, die sich beschweren. Bei Beschwerden artikuliert der Kunde seine Unzufriedenheit schriftlich oder mündlich. Es ist nicht zwingend Voraussetzung, dass der Kunden den Begriff „Beschwerde“ verwendet, wenn er äußern will, dass er unzufrieden ist.⁹⁸ Es ist wichtig Vorurteile über Beschwerden im Unternehmen auszuräumen um ein effizientes Beschwerdemanagement implementieren zu können. Die Unzufriedenheit lässt sich mit dem in Kapitel 2 beschriebenen C/D Paradigma messen.

⁹⁶ Vgl. Bruhn, M. (2007a), S. 138f

⁹⁷ Quelle: Stauss, B. (2005), <http://www.bib-bvb.de/...Beschwerdemanagement.pdf>

⁹⁸ Vgl. Stauss, B. / Seidel, W. (2007), S. 49

Der Kunde hat mehrere Möglichkeiten seine Unzufriedenheit zu äußern. Wie in Abbildung 6 ersichtlich, kann der Kunde abwandern und die Marke wechseln oder aus dem Markt austreten, „negative Mundkommunikation betreiben, trotz Unzufriedenheit inaktiv bleiben oder sich gegenüber dem Unternehmen beschweren“. Viele Kunden wandern ab, ohne sich zu beschweren, weil sie in Ermangelung eines Beschwerdemanagements die Beschwerde als zu zeitaufwendig, belastend oder vergeblich betrachten. Diese Abwanderung kann gleichzeitig noch dazu führen, dass der Kunde in seinem sozialen Umfeld negativ über das Unternehmen berichtet.⁹⁹

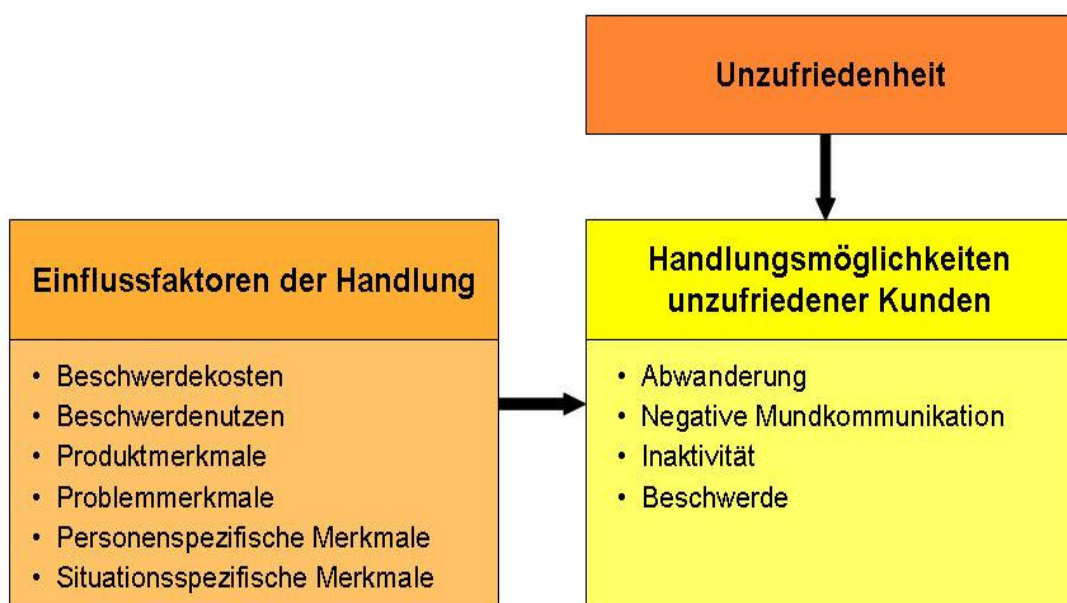


Abbildung 6: Handlungsalternativen bei Unzufriedenheit und deren Einflussfaktoren¹⁰⁰

Eine geringe Anzahl von Beschwerden ist kein aussagekräftiger Indikator für Kundenzufriedenheit. Es bedeutet nicht, dass, nur weil sich eine kleine Gruppe von Kunden beschwert, der Rest zufrieden ist. Es gibt viele unzufriedene Kunden, die sich grundsätzlich einfach nicht beschweren. Ob sich ein Kunde beschwert, hängt oft mit einem guten Beschwerdemanagement zusammen. Es ist weiters wichtig, Barrieren abzubauen, die verhindern, dass der Kunde sich beschwert, denn das Unternehmen muss eine positive Grundhaltung zu Beschwerden darstellen. Weiters muss das Unternehmen sehr feinfühlig gegen-

⁹⁹ Vgl. Stauss, B. / Seidel, W. (2007), S. 64

¹⁰⁰ Quelle: Stauss, B. / Seidel, W. (2007), S. 64

über den Kundenäußerungen auftreten, denn viele Beschwerden werden vom Kunden nicht so bezeichnet. Zudem erfassen viele Unternehmen mündliche kritische Äußerungen des Kunden gar nicht als Beschwerde.¹⁰¹

Unternehmen müssen realisieren, dass Beschwerden nicht ausschließlich mit Kosten verbunden sind, sondern auch Chancen auf Erlöse und Gewinne bieten. Wenn das Beschwerdemanagement vernachlässigt wird resultiert dies nur in Kosten, aber nicht in zusätzlichen Erlösen. Beschwerden sind weder eine Bedrohung für ein Unternehmen noch nur ein Kostenfaktor. Selbstverständlich ist die Bearbeitung von Beschwerden mit einem finanziellen Aufwand für das Unternehmen verbunden. Das Unternehmen muss aber immer den Nutzen, der erzielt werden kann betrachten. In den Beschwerden des Kunden sind Fehler des Unternehmens versteckt, die mit Hilfe dieser Kundeninformation identifiziert und ausgeräumt werden können. Wenn der Kunde eine Beschwerde äußert und das Unternehmen diese ausräumen kann, kann dies verhindern, dass dieser Kunde unzufrieden zum Wettbewerber abwandert. Wenn der Kunde beim Unternehmen bleibt, bietet dies die Chance auf Wiederholungskäufe, damit ist die Investition in ein Beschwerdemanagement die Investition in zukünftige Geschäfte.¹⁰²

Für den Kunden gibt es vier Merkmale, um mit einem Beschwerdemanagement zufrieden zu sein: Zugänglichkeit, Interaktionsqualität, Reaktionsschnelligkeit und Fairness des Ergebnisses. Zugänglichkeit bedeutet, wie leicht es für den Kunden war einen Ansprechpartner für sein Problem in Unternehmen zu finden und ob es eine offizielle Beschwerdeadresse gibt. Die Interaktionsqualität ist differenzierter zu betrachten, behandelt aber den Zeitraum zwischen Annahme und Bearbeitung der Beschwerde. Es ist für das Unternehmen wichtig freundlich, zuvorkommend und höflich mit dem unzufriedenen Kunden umzugehen. Weiters sollte der Mitarbeiter, der die Beschwerde entgegen nimmt, immer Verständnis für den Ärger und die Unzufriedenheit des Kunden zeigen. Der Kunde sollte nicht als Nummer behandelt werden. Wenn der Kunde das Gefühl hat, dass das Unternehmen sich wirklich bemüht und nach einer für den Kunden

¹⁰¹ Vgl. Stauss, B. / Seidel, W. (2007), S. 52; Hinterhuber, H.H. / Handlbauer, G. / Matzler, K. (2003), S. 25f

¹⁰² Vgl. Stauss, B. / Seidel, W. (2007), S. 55; Hinterhuber, H.H. / Handlbauer, G. / Matzler, K. (2003), S. 24

zufriedenstellenden Lösung sucht, ist dies ein Zeichen für eine gute Interaktion mit dem Kunden. Das Unternehmen sollte den direkten Kontakt mit dem Kunden suchen und sich nach dessen Wünschen und Lösungsvorschlägen erkundigen. Zudem muss der Kunden informiert werden, wenn es zu unvorhergesehenen Verzögerungen kommt. Verlässlichkeit bei der Einhaltung von zeitlichen und inhaltlichen Zusagen ist unumgänglich. Bei der Reaktions-schnelligkeit geht es erstens um die Zeit, bis eine Eingangsbestätigung beim Kunden eintrifft, zweitens um die Dauer, bis auf die Beschwerde konstruktiv reagiert wird und drittens um die Schnelligkeit mit der das Problem für den Kunden gelöst wird. Der Kunde muss die Angebote des Unternehmens immer als angemessen und fair erachten, um mit dem Beschwerdemanagement zufrieden zu sein.¹⁰³

Das Beschwerdemanagement sollte als Instrument der Kundenbindung das Ziel haben die gefährdete Kundenbeziehung zu stabilisieren. Weiters sollen Verluste durch abwandernde Kunden vermieden werden, indem eine Zufriedenheit mit dem Beschwerdemanagement hergestellt wird. Mit Hilfe eines zufriedenstellenden Umgangs mit Beschwerden, können beim Kunden Mehrkäufe, eine erhöhte Kaufintensität bzw. -frequenz erzielt werden und das Cross-Buying Verhalten gefördert werden. Empfindet der Kunde das Beschwerdemanagement als zufriedenstellend wirkt sich das auf die Betrachtung des Unternehmensimages positiv aus.¹⁰⁴

Beschwerdemanagement kann also hervorragend als Instrument zur Kundenbindung eingesetzt werden. Wenn der Kunde mit der Bearbeitung seiner Beschwerde zufrieden ist, kann das den Bindungsgrad steigern. Weiters hat das Beschwerdemanagement nicht nur Einfluss auf die Kundenbindung, sondern auch auf das Verhalten in Bezug auf Weiterempfehlungen bzw. Mund-Propaganda. Zufriedene Kunden geben ihre „Erfahrungen im Schnitt an sechs Personen weiter, unzufriedene hingegen an zwölf.“ Damit beeinflusst das Beschwerdemanagement das Kundenverhalten, die Kundenbindung und schlussendlich den Erfolg des Unternehmens nachhaltig.¹⁰⁵

¹⁰³ Vgl. Stauss, B. / Seidel, W. (2007), S. 72f

¹⁰⁴ Vgl. Stauss, B. / Seidel, W. (2007), S. 80

¹⁰⁵ Vgl. Hinterhuber, H.H. / Handlbauer, G. / Matzler, K. (2003), S. 24

4.2.2 Database-Marketing

Die beschriebenen Instrumente der Kundenbindung können durch kundenorientierte Informationssysteme unterstützt werden. Damit sollen die Wünsche der Kunden individueller, schneller, wirkungsvoller und kosteneffizienter erfasst und bearbeitet werden. Das Database-Marketing ist diesbezüglich ein wirkungsvolles Instrument.

Database-Marketing bedeutet, dass „Marketing auf der Grundlage von Datenbanken geführt wird.“ Das Unternehmen sollte Entscheidungen auf Basis der vorhandenen Daten treffen. Beim Database-Marketing werden personen-, firmen- oder marktbezogenen Daten gewonnen und gespeichert. Es ist demgemäß der „gesamte Prozess der Informationsgewinnung, -verarbeitung und -nutzung. Ziel ist durch die Nutzung dieser Daten in der Kommunikation mit dem Kunden eine langfristige Kundenbeziehung aufzubauen. Mit Hilfe dieses Instruments kann das Unternehmen dem Kunden individuelle Angebote, Produkte oder Informationen zukommen lassen. Durch diese Ansprache kann eine positive Kundenbeziehung aufgebaut werden und die Kundenzufriedenheit sichern. Die Datenbank als Basis enthält interne Daten, wie Daten von Kunden oder potentiellen Kunden, Marketing-Mix Informationen und Unternehmensdaten. Weiters externe Daten, wie Adressen, Marktdaten, Daten der Wettbewerber, uvm.¹⁰⁶

Das Unternehmen erhält dadurch viele verschiedene Informationen über den Kunden und dessen Bedürfnisse. Allerdings ist es für das KMU von essentieller Bedeutung diese gesammelten Daten zu analysieren. Mithilfe dieser Auswertungen kennt das Unternehmen die Kaufabsichten und Interessen des Kunden und kann individuell auf dessen Bedürfnisse reagieren. Informationen über Kaufrhythmus, -volumen, Bestellverhalten, Beschwerdeverhalten und Kundenzufriedenheit können mit diesem Informationssystem genau analysiert werden.

Die Generierung dieser Daten muss allerdings sehr sensible behandelt werden. Zudem stellt sich die oft als sehr schwierig dar, vor allem wenn ehrliche und

¹⁰⁶ Vgl. Busch, R. / Fuchs, W. / Unger, F. (2008), S. 403f

richtige Daten erhalten werden sollen. Das KMU muss darauf achten, dass die Daten detailliert aber in einer ausreichenden Datenmenge erhoben werden. Weiter muss das Unternehmen jene Werte herausfinden, die für das KMU relevant sind. Wenn diese Aspekte nicht berücksichtigt werden leidet die Aussagefähigkeit der Informationen. Wenn das Unternehmen die richtigen Daten kennt, können gezielt Instrumente eingesetzt werden, um damit die Kundenzufriedenheit zu erhöhen und den Kunden an das Unternehmen zu binden. Problematisch ist allerdings, dass diese Datenbanken immer auf dem neuesten Stand sein müssen, da diese alle gewonnenen Daten speichern und verarbeiten müssen. Nur dann kann ein gezielter Einsatz gewährleistet werden.¹⁰⁷

4.2.3 Value Added Services

Der Begriff „Value Added Services“ entspringt dem angloamerikanischen Raum und beschrieb dort hauptsächlich Mehrwertleistungen im Telekommunikationsbereich. In direkter deutscher Übersetzung heißt „Services“ – Dienstleistungen, welche einen „Added“ – zusätzlichen „Value“ – Wert/Nutzen für den Kunden bringen, daher bedeutet es Zusatzleistungen des Unternehmens. Diese Leistungen müssen von den Kernleistungen des Unternehmens verschieden sein.

Diese zusätzlichen Leistungen sind als Sekundärleistungen des Unternehmens zu verstehen; ohne Unterschied, ob es sich um Dienstleistungen oder Sachgüter handelt. Sie dienen als Unterstützung des eigentlichen Produktes, um z.B. als Wechselbarriere zu fungieren.¹⁰⁸ Beispiele für solche Zusatzleistungen wären das Ändern von Kleidungsstücken nach den Wünschen der Kunden, das Montieren der gekauften Produkte beim Kunden zu Hause oder das farbliche Individualisieren des Produktes (z.B. Laptop bei Dell).

Value-Added-Services werden meist individualisiert für den Kunden angeboten und auf dessen Bedürfnisse angepasst. Die subjektive Erhöhung des wahrgenommenen Wertes durch einen zusätzlichen Bestandteil eines Produktes oder Dienstleistung (Mehrwertdienstleistungen) erfolgt meist in Verbindung mit Kundenclubs und Kundenkarten. Derartige Zusatzleistungen können die

¹⁰⁷ Vgl. Busch, R. / Fuchs, W. / Unger, F. (2008), S. 403

¹⁰⁸ Vgl. Bruhn, M. (2007b), S. 125

Kundenzufriedenheit und -bindung erhöhen, vor allem weil es für Wettbewerber sehr schwierig ist diese zu kopieren.¹⁰⁹

Auch mit einer Kundenkarte können Zusatzleistungen verbunden sein. Der Kunde muss den Nutzen als interessant und schlüssig empfinden. Für das Unternehmen ist es wichtig, dass diese Zusatzleistungen mit dem Produktangebot harmonisieren. Dieses zusätzliche Angebot können z.B. Spezialkonditionen oder Versicherungsleistungen sein. Der Kunde weist sich vor dem Unternehmen mit seiner Kundenkarte aus, um die value-added-services beziehen zu können.¹¹⁰

4.2.4 Kunden binden über das Internet

Im Zuge des E-Commerce wird diskutiert, ob das Internet den Vertriebskanälen zuzuordnen ist. Außerdem ergeben sich beim Online-Marketing in Hinblick auf die Kommunikation neue Herausforderungen. E-Commerce ermöglicht einerseits eine wesentliche höhere Produktorientierung und andererseits eine bessere Kundenorientierung, wenn man Erreichbarkeit und Reaktionszeit betrachtet. Natürlich beeinflusst E-Commerce auch die Preispolitik, da der Spielraum der Unternehmen durch die höhere Transparenz minimiert wird. Weiters reduziert das E-Commerce die Kundenbindung, da durch die Onlinekanäle die Wechselbarrieren sinken und der Anbieterwechsel vereinfacht wird. Das Unternehmen kann durch das Internet „die Kommunikation mit dem Kunden zeitnah, interaktiv und individuell gestalten“.¹¹¹

Das Medium Internet ist aus dem Marketing und der Kommunikation mit dem Kunden nicht mehr wegzudenken, denn es bietet eine Vielzahl an Möglichkeiten für das Unternehmen. Der Dialog mit dem Kunden kann z.B. über die Homepage des Unternehmen und andere Internetseiten im Zuge der Werbung, Chat-Rooms und Foren, aber auch über Email-Newsletter aufgenommen und gesteuert werden. Diese Möglichkeiten sind für das Unternehmen überwiegend kostengünstig. Zudem kann die vielseitige Kommunikation mit den Massen einfach mit der individuellen Ansprache des Kunden verbunden werden.

¹⁰⁹ Vgl. Bruhn, M. (2007b), S. 125f

¹¹⁰ Vgl. Glusac, N. (2005), S. 57f; Wittbrodt, E. (1995), S.41

¹¹¹ Vgl. Bruhn, M. (2007b), S. 30

Deshalb ist das Internet besonders attraktiv für Unternehmen. Problematisch ist, dass der Kunde mit Dialogmöglichkeiten überflutet wird und selbst die Auswahl treffen kann. Das Unternehmen kann im Internet diese Wahl des Kunden nur sehr eingeschränkt beeinflussen.¹¹²

4.3 Kundenkarten als Kundenbindungsinstrument

Ein zentraler Aspekt bei Kundenkarten ist, dass die Vorteile einer Karte eindeutig und für den Kunden leicht erkennbar sind. In weiterer Folge ist für das Marketing ebenfalls wichtig, dass diese Vorteile aber auch Informationen zu Klubs und Kundenkarten des Unternehmens leicht zu kommunizieren sind.

4.3.1 Entwicklung der Kundenkarte

Die Kundekarte stellt die moderne Ausprägung des Rabattheftes dar, allerdings sind diese Karten alles andere als neu.¹¹³ 1958 wurde eine der ersten Kundenkarten vom Stuttgarter Warenhaus Breuninger eingeführt. Mit der Karte des Warenhauses konnte man damals schon bargeldlos zahlen. Diese Funktion wurde erst durch die Entwicklung günstiger und (zum damaligen Zeitpunkt) leistungsfähiger EDV-Systeme in den 80er Jahren etabliert. Heute ist vor allem der bargeldlose Zahlungsverkehr ein wichtiges Marketing-Tool und wird von immer mehr Unternehmen als ein Merkmal ihrer Karte angeboten.¹¹⁴ Kundenkarten mit Bezahlfunktion werden von den Kunden immer besser angenommen.¹¹⁵ Manche Unternehmen, wie z.B. die Rewe-Gruppe¹¹⁶ mit den Unternehmen MERKUR, BILLA, BIPA, Penny-Markt und ADEG, setzen verstärkt auf diese Funktion. Die Kundenkarte von Merkur (Friends of Merkur¹¹⁷) kann in zwei Formen gewählt werden: entweder als eigene Kundenkarte oder kombiniert mit der eigenen EC-Karte.

Kundekarten sind immer weiter verbreitet. Im Jahr 1996 betrug die Anzahl der Kundenkarten noch 650.000 in Deutschland. Derzeit sind es ca. 100 Mio.

¹¹² Lihotzky, N. (2003), S. 3

¹¹³ Vgl. Wittbrodt, E. (1995), S. 33

¹¹⁴ Vgl. Fuchs, W. (2000), S. 162; Butscher, S. (2001), S. 408ff; Lammer, T. / Stroborn, K. (2006), S. 58f

¹¹⁵ Vgl. vor der Sielhorst, T. (2009), S. 40ff

¹¹⁶ Zur Information siehe <http://www.rewe-group.at/> (26.01.2010)

¹¹⁷ Zur Information siehe <http://www.merkurmarkt.at/L...=1093634> (26.01.2010)

Karten.¹¹⁸ Mit der weiten Verbreitung kann in Frage gestellt werden, inwiefern Kundenkarten noch ein Abgrenzungskriterium bieten. Das Unternehmen muss dabei versuchen mit der Kundenkarte Alleinstellungsmerkmale zu verbinden und Services bzw. eine möglichst hohe Qualität der Services zu bieten. Die Position des Marktführers haben Payback mit 22,5 Mio. Kundenkarten und Happy Digits mit ca. 16 Mio. Karten.

Inzwischen hat jeder Zweite in Deutschland eine oder mehrere Kundenkarten. Im Durchschnitt besitzt der Deutsche drei Karten. In Deutschland und Österreich sind Kundenkarten allerdings nicht so weit verbreitet wie in den USA oder Großbritannien.¹¹⁹ Die Branchen, die Kundenkarten emittieren, sind heute vielfältig und nicht mehr nur auf den Einzelhandel beschränkt, denn es ist so gut wie jede Branche für eine Kundenkarte geeignet. So geben Fluggesellschaften, Hotels, Unternehmen der Automobilindustrie, Mineralölkonzerne und Tankstellen, aber auch Dienstleistungsunternehmen Kundenkarten an ihre Kunden aus. Mittlerweile haben Kundenkarten auch bei Unternehmen der Konsumgüterindustrie, Spielcasinos oder im Gesundheitswesen Einzug gefunden.¹²⁰

Die Bedeutung des Internet spiegelt sich auch bei Kundenkarten wider. Das Einsatzgebiet ist nicht mehr nur stationär, sondern die Karten können/sollen auch in Verbindung mit dem Internetauftritt des Unternehmens verwendet werden.¹²¹ Mit Hilfe des Webs können Kundenbindungsprogramme noch weiter etabliert werden, es ist allerdings fraglich, ob durch das Internet die Kundenkarte nicht an Bedeutung verliert und durch ein anderes Medium ersetzt wird.

4.3.2 Definition Kundenkarte

Es gibt keine einheitliche Definition des Begriffs „Kundenkarte“, vor allem weil es viele verschiedene Formen und Ausprägungen von Kundenkarten gibt. Eine Vereinheitlichung ist schwierig, allerdings ist eine Kundenkarte meistens „ein Identifikationsbeleg, in der Regel in Form einer Plastikkarte, den ein Unternehmen ... an den Verbraucher ausgibt. Durch die technische Integration der

¹¹⁸ Vgl. vor der Sielhorst, T. (2009), S. 41f

¹¹⁹ Vgl. Fuchs, W. (2000), S. 162

¹²⁰ Vgl. Devin, B. (1999), S. 261

¹²¹ Vgl. Müller, U. (2005), S. 115ff

Kundenkarte in Hard- und Softwarekomponenten für die Datenerfassung, -speicherung, -übertragung und -verarbeitung entsteht ein Kundenkartensystem.“ Die Karten fungieren als Träger verschiedener Funktionen und Leistungen und sollten ein Bindeglied zwischen Unternehmen und Kunde darstellen.¹²²

Der Begriff Kundenkarte wird von Unternehmen auch durch die Begriffe Kundenkreditkarte, wenn die „normale“ Kundenkarte um eine Kreditkartenfunktion erweitert wurde, Rabattkarte oder Clubkarte ersetzt, wobei diese Bezeichnungen auf den Zweck der Karte schließen lassen und mehr eine weitere Unterteilung der Kundenkarten sind als eine synonym zu verwendende Bezeichnung.¹²³ Eine Rabattkarte wird von einem Unternehmen emittiert, um den Kunden bei Verwendung der Kundenkarte einen Rabatt in Prozent auf den Verkaufspreis zu gewähren. Dieser Rabatt wird entweder sofort beim Einkauf direkt abgezogen, bei einem späteren Einkauf durch den Gutschein gültig oder in Form von Bonuspunkten gespeichert, die bei einem späteren Einkauf wie ein Gutschein oder Rabatt eingelöst werden können. Clubkarten stehen oft in Verbindung mit einem Kundenklub, wie in Abschnitt 4.4 beschrieben.

Eine weitere Kategorisierung ist in universell einsetzbare und beschränkt einsetzbare Kundenkarten. Wie aus dem Namen bereits erkennbar sind universell einsetzbare Karten weltweit und vielseitig verwendbar. Meistens beinhalten diese Kundenkarten eine Zahlungs- oder Kreditkartenfunktion. Der Großteil der Kundenkarten ist allerdings immer noch den beschränkt einsetzbaren Karten zuzuordnen. Da diese von einem bestimmten Unternehmen oder einer begrenzten Unternehmensgruppe ausgegeben werden ist der Einsatz nur begrenzt möglich und die Akzeptanz meist nur auf gewisse Unternehmen limitiert.¹²⁴ Weiters kann unterschieden werden zwischen Kundenkarten mit oder ohne Zahlungsfunktion. Die Kundenkarten mit einer Kreditkartenfunktion werden bei den Kunden immer beliebter. Dabei werden meist universelle und beschränkte Karten kombiniert, um für den Kunden einen weltweiten und weit verbreitenden Einsatz zu garantieren. Diese Karten werden auch als Co-

¹²² Vgl. Mohme, J. (1993), S. 22; Glusac, N. (2005), S. 62ff

¹²³ Vgl. Mohme, J. (1993), S. 21ff; Glusac, N. (2005), S. 62ff

¹²⁴ Vgl. Mohme, J. (1993), S. 20f; vor der Sielhorst, T. (2009), S. 24f

Branding- oder Affinity-Cards bezeichnet. Bei dieser Form kooperiert das Kreditkarteninstitut mit dem Unternehmen, das die Kundenkarte emittiert.¹²⁵ Es ist allerdings fraglich, ob mit einer solchen Karte die gleiche Kundenbindungsintensität erzielt wird wie mit einer herkömmlichen Kundenkarte. Es könnte das Problem auftreten, dass der Kunde keine Bindung zum Unternehmen aufbaut, sondern die Kundenkarte lediglich als ein weltweit gültiges Zahlungsmittel ansieht. Der Herausgeber der Kundenkarten muss deshalb speziell darauf achten, die Karte mit noch weiteren unternehmensspezifischen Vorteilen zu versehen, um die Kundenbindung zu gewährleisten.

Offene und geschlossene Systeme sind eine weitere Unterteilungsmöglichkeit für Kundenkarten. Dabei sind offene Kundenkarten für alle zugänglich und geschlossene auf eine bestimmte Benutzergruppe beschränkt. Die Anzahl der Mitglieder ist bei offenen viel höher als bei geschlossenen Systemen, denn bei der offenen Variante werden alle Zielgruppen des Unternehmens als mögliche Kundenkartenbesitzer angesprochen. Zudem gibt es bei dieser Kartenart keine Zugangsvoraussetzungen, abgesehen von der emotionalen Bindung an das Unternehmen. Offene Systeme bieten oft weniger detaillierte und individuelle Vorteile oder nur stark eingeschränkte Services. Bei der geschlossenen Variante erhöht sich mit dem individuellen Service die Intensität der Kundenbindung, es steigen aber auch die Kosten für die damit verbundene intensivere Betreuung und Kommunikation. Diese Kommunikationskosten fallen bei der offenen Variante ebenfalls an, da zwar der Kontakt weniger intensiv ist, aber die Anzahl der zu betreuende Kunden meist größer ist.¹²⁶

Bei geschlossenen Systemen fällt zum Teil eine Gebühr für die Mitglieder an oder der Zugang wird bestimmten Zugangskriterien unterworfen. Durch diese Exklusivität sollen einerseits vor allem sehr interessierte Kunden an das Unternehmen gebunden werden und andererseits Kunden mit dem Gefühl der Besonderheit an das Unternehmen langfristig gebunden werden. Mit den anfallenden Beiträgen lassen sich oft auch die Kosten des Unternehmens decken. Obwohl geschlossene Kundenbindungssysteme oft weniger Mitglieder haben

¹²⁵ Vgl. Mohme, J. (1993), S. 20f; vor der Sielhorst, T. (2009), S. 24f

¹²⁶ Vgl. Wittbrodt, E. (1995), S. 27ff; vor der Sielhorst, T. (2009), S. 34; Hoffmann, A. (2008), S. 46f

als offene, ist die Kundenbindung oft stärker. Für ein Unternehmen ist bei der Auswahl des Systems der Abgleich mit den Unternehmenszielen und der Zielgruppe, die angesprochen werden soll, wichtig.¹²⁷

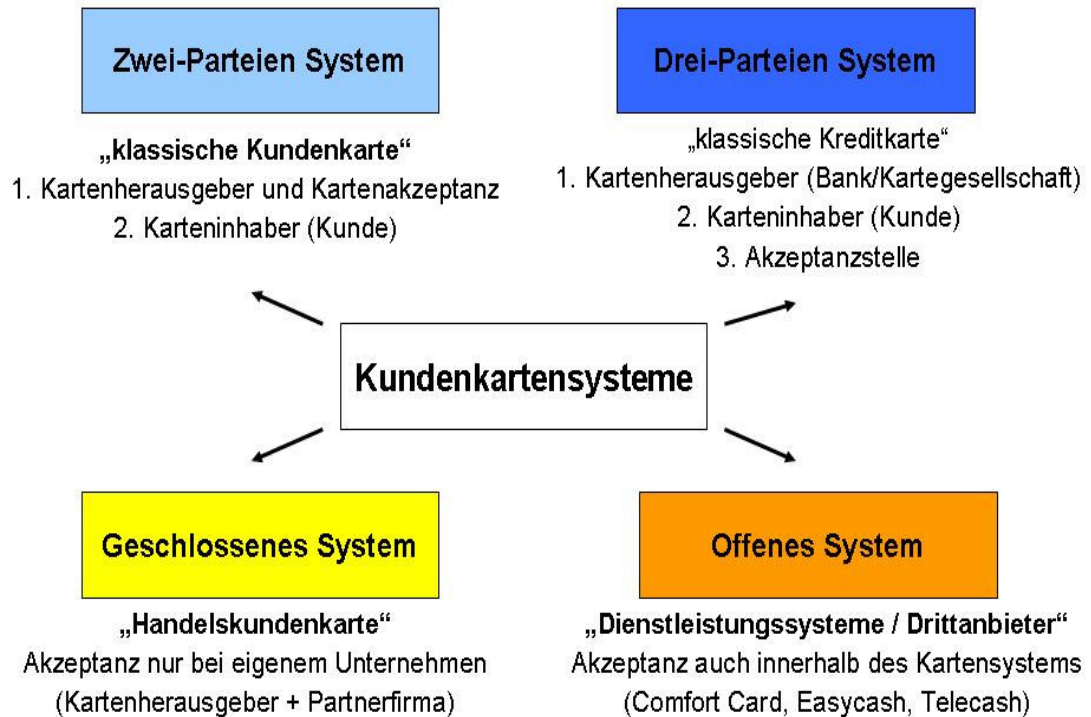


Abbildung 7: Kundenkartensysteme¹²⁸

Eine Kundenkarte wird nicht von Banken, Sparkassen oder Kreditgesellschaften, sondern von Handels- oder Dienstleistungsunternehmen ausgegeben. Auf der Karte sollten zumindest der Name des Unternehmens, das die Karte ausgibt, der Name des Kunden und die Kundenkartennummer stehen. Mit dieser Nummer können die individuellen Daten und Informationen des Kunden gespeichert werden.¹²⁹ Daraus lässt sich ableiten, dass es zwei Parteien gibt: Kartenherausgeber auf Unternehmensseite und Karteninhaber auf Kundenseite. Dies wird als Zwei-Parteien-System bezeichnet; im Gegensatz zu Kundenkarten spricht man bei Kreditkarten vom Drei-Parteien-System.¹³⁰

¹²⁷ Vgl. vor der Sielhorst, T. (2009), S. 34; Augustin, A. / Godschalk, H. (2002), S. 48f; Hoffmann, A. (2008), S. 46f

¹²⁸ In Anlehnung an Augustin, A. / Godschalk, H. (2002), S. 48f

¹²⁹ Vgl. vor der Sielhorst, T. (2009), S. 24; Augustin, A. / Godschalk, H. (2002), S. 3, 48f

¹³⁰ Vgl. Kaapke, A. (2001), S. 168; Augustin, A. / Godschalk, H. (2002), S. 3, 48f

Kundenkarten können für das Unternehmen, das diese ausgibt, sehr interessant sein in Hinblick auf die Daten die das Unternehmen personalisiert vom Kunden erhält und einsetzen kann. Das Unternehmen kann dadurch dem Kunden gezielte Angebote machen und z.B. zum Geburtstag spezielle Geschenke oder Gutscheine ausgeben, die der Kunde ohne die Kundenkarte und die Bindung an das Unternehmen nicht erhalten würde. Gleichzeitig ist es sehr wichtig, dass nur mit Einverständnis des Kunden Daten bezogen und verwendet werden und dass der Kunde darüber aufgeklärt wird, dass diese Daten verwendet werden, sonst kann dies zu einem unwiederbringlichen Vertrauensbruch führen. Falls dies passiert, wird nicht nur eine Kundenbindung an das Unternehmen verhindert, sondern der Kunde geht dem Unternehmen für immer verloren und der Ruf des Unternehmens wird durch die schlechte Mund-zu-Mund Propaganda auch noch im Umfeld des Kunden geschädigt, was zu Verlusten von weiteren Kunden führen kann.

Werden die erwähnten Fakten berücksichtigt, kann das Unternehmen aus den gesammelten Daten nur profitieren. Allerdings sollte das Unternehmen klar festlegen, welche Daten es braucht und welche nur zu einer unnötigen Überflutung führen. Es sollte zwischen persönlichen/allgemeinen, beruflichen und zahlungstechnische Informationen unterschieden werden. Allgemeine Angaben zur Person sind Name, Adresse, Geschlecht, (Mobil-) Telefonnummer, Email-Adresse, Geburtsdatum, Nationalität, Familienstand und Anzahl der Kinder. Unter beruflichen Angaben werden die letzte abgeschlossene Ausbildung, aktuelle Tätigkeit, der Arbeitgeber, die Branche, monatliches Einkommen und auch die Jobzufriedenheit verstanden. Zu den zahlungstechnischen Angaben zählen die Bankverbindung, bevorzugte Zahlungsweise, Besitz von Kreditkarten, Besitz von EC-Karten und Finanzierungsbedarf.¹³¹

Bei den persönlichen Angaben ist vor allem beim Namen des Kunden darauf zu achten, dass dieser bei schriftlichen bzw. persönlichen Ansprachen immer richtig geschrieben ist bzw. z.B. bei Telefonaten oder persönlichen Gesprächen der richtige Name verwendet wird und richtig ausgesprochen wird. Auch beim Druck des Namens auf der Kundenkarte sollten keine Fehler passieren, denn

¹³¹ Vgl. Augustin, A. / Godschalk, H. (2002), S. 14

dies erweckt beim Kunden einen unprofessionellen Eindruck. Es ist auch auf geschlechter-spezifische Besonderheiten zu achten. Das Unternehmen sollte auch herausfiltern, welche Art des Kontaktes der Kunde wünscht, um ihn optimal betreuen zu können und welche Regelmäßigkeit gewünscht bzw. notwendig ist, um den Kunden langfristig an das Unternehmen zu binden. Das Unternehmen steht vor der Herausforderung einen Mittelweg zwischen Überflutung und Vernachlässigung zu finden.

4.3.3 Leistungsvorteile aus der Kundenperspektive

Der Kunde stellt sich eine wesentliche Frage, bevor er sich entschließt das Angebot des Unternehmens anzunehmen, eine Kundenkarte in Anspruch zu nehmen oder bevor er diese einsetzt: „Was habe ich davon?“. Dies bedeutet, dass der Nutzen für den Kunden klar erkennbar sein muss. Der Kunde muss sich mit jeder Art von Kundenbindungskonzept eine gewisse Zeit auseinandersetzen. Das Unternehmen muss den Kunden motivieren diesen zeitlichen Aufwand zu tätigen. Zudem muss für den Kunden beantwortet werden, welche konkreten Vorteile er hat, wenn er einen Antrag ausfüllt, sich mit den AGB beschäftigt und regelmäßig mit dem Unternehmen kommuniziert.¹³²

Das Unternehmen muss die Initiative ergreifen und dem Kunden die Kundenkarte anbieten, denn der Kunden wird in den seltensten Fällen aktiv danach fragen. Der Kunde kann in so gut wie allen Branchen eine Kundenkarte erwerben: Versicherungen, Dienstleistungsunternehmen, Energieversorger, Verkehrs- und Transportunternehmen und natürlich im Einzelhandel. Es ist festzuhalten, dass der Kunde jedes Bindungsangebot mit dem des Wettbewerbers vergleicht. Der Kunde muss eine Vertrautheit (Bekanntheitsgrad) und eine Bindung zu der/den Kundenkarte/n des Unternehmens aufbauen.¹³³

Kundenkarten sollten mehrere Anreize für den Kunden darstellen. Diese sind in Abbildung 8 dargestellt und werden nun in der Folge kurz erläutert. Ein wichtiger Aspekt von Kundenkarten aus der Sicht des Kunden sind finanzielle Anreize. Diese werden von den Unternehmen in vielen Varianten eingesetzt. Eine Möglichkeit ist, dass der Kunde ein Guthaben in Euro auf einem speziellen

¹³² Kreutzer, R.T. (2009), S. 193f

¹³³ Kreutzer, R.T. (2009), S. 194

Konto ansammelt. Dieses Guthaben ist abhängig von den Umsätzen des Kunden. Ein Einsatz ist denkbar, dass bei dem Erreichen eines bestimmten Betrages die Summe automatisch auf das Bankkonto des Kunden überwiesen wird. Weiter kann dem Kunden ein Gutschein in der Höhe des Vorteils quartalsweise oder jährlich zugeschickt werden. Webmiles, Payback, HappyDigits, Luft-hansa, Shell, uvm. haben eine künstliche Währung erschaffen. Der Kunde wird animiert zu sammeln (z.B. Meilen), um diese Währung dann in Euro-Beträge, weitere Leistungen des Unternehmens oder Prämien umtauschen zu können. Die Sammelleidenschaft des Kunden gewinnt bei dieser Art des Anreizes zentrale Bedeutung.¹³⁴

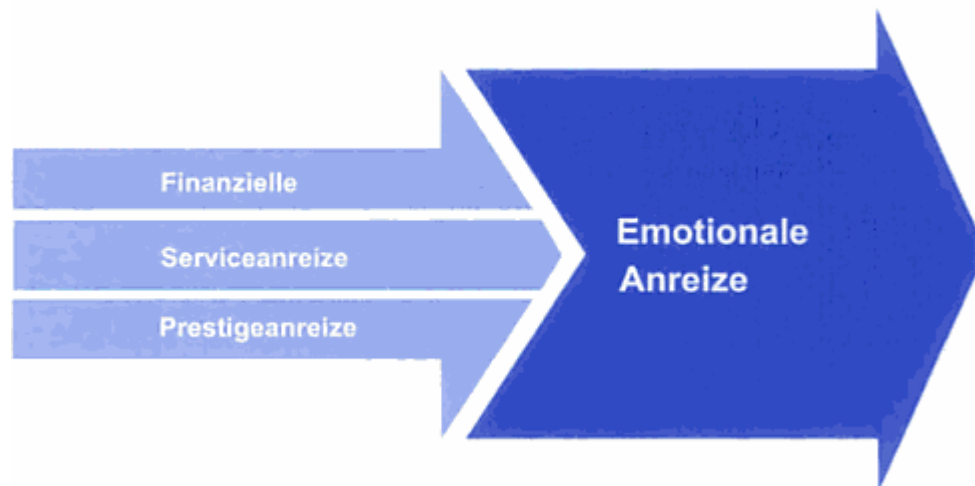


Abbildung 8: Anreizfelder einer Kundenkarte als Kundenbindungsprogramm¹³⁵

Weit verbreitet ist auch der Direktrabatt als finanzieller Anreiz. Dieser kann entweder direkt beim Kauf gewährt werden oder auf das Jahr verteilt werden. Eine Staffelung der Rabatthöhe wird ebenfalls gerne eingesetzt, um den Kunden zu höheren Umsätzen zu bewegen. Um keinen monetären Mittelabfluss verzeichnen zu müssen, verrechnen viele Unternehmen den Jahresbonus mit dem ersten Einkauf des Kunden im darauffolgenden Jahr. Auch das Couponing bietet für den Kunden gezielte finanzielle Vorteile, denn es wird ein Gutschein für einen bestimmten Zeitraum oder ein bestimmtes Produkt direkt vom Unter-

¹³⁴ Kreutzer, R.T. (2009), S. 195

¹³⁵ Quelle: Kreutzer, R.T. (2009), S. 194

nehmen an den Kunden weitergegeben oder zugesandt. Diese Gutscheine erhalten allerdings nur Besitzer einer Kundenkarte.¹³⁶

Serviceanreize sind bestimmte Vorteile, die der Kunde wegen seiner Unternehmenstreue oder der Benutzung der Kundenkarte erhält. Es ist dabei darauf zu achten, dass andere Kunden diese Leistungen gar nicht oder nur gegen Bezahlung beziehen können. Beispiele wären z.B. die Lounge der Lufthansa, eine Kasse nur für Kundenkartenbesitzer im Einzelhandel oder der Transportservice eines Möbelhauses. Wenn dem Kunden Exklusivität vermittelt wird und er sich durch die Verwendung der Kundenkarte von der Masse abhebt kann dieser Serviceanreiz gleichzeitig als Prestigeanreiz verstanden werden. Der Kunde erhält eine Sonderbetreuung und damit verbunden einen höheren Status im Vergleich zu normalen Kunden.¹³⁷

4.3.4 Spezifische Leistungen von Kundenkarten

Eine Kundenkarte kann viele verschiedene Leistungen beinhalten. Vor allem für ein KMU, aber auch für größere Unternehmen ist es wichtig zu entscheiden und genau abzuwägen, welche Leistungen die Karte bieten soll, welcher Umfang leistbar und finanziell möglich ist und welche Services zum Unternehmen passen. Die nachfolgend aufgezählten Leistungen könnten von einem Unternehmen angeboten werden:¹³⁸

- Bankomatkarte kann als Kundenkarte verwendet werden
- Einladung zu speziellen Events, Sonderevents bzw. -aktionen für Karteninhaber
- Erweiterte Umtauschbedingungen
- Extra- bzw. Exklusivangebote nur für Karteninhaber
- Freundschaftswerbung
- Geburtstagsgutscheine

¹³⁶ Kreutzer, R.T. (2009), S. 195

¹³⁷ Kreutzer, R.T. (2009), S. 195f

¹³⁸ Vgl. Kaapke, A. (2001), S. 173

- Geld-zurück-Garantie
- Geschenkverpackungsservice
- Gewinnspiele
- Günstige (oder kostenfreie) Reparatur- und Montageleistungen
- Home-Service (Beratung beim Kunden zu Hause)
- Kostenfreie Änderung der Leistungen
- Kostenfreies Parken
- Kostenlose Funktionsüberprüfung
- Kostenlose Zweitkarte
- Kreditkartenfunktion
- Personal Shopping
- Ratenzahlung und Finanzierungsangebote
- Schnellkassen für Stammkunden
- Telefonischer Bestellservice
- Ticketservice
- Transportschutz
- Vorabinformationen über Sonderangebote
- Warenservice
- Workshops und Seminare
- Zustellservice

4.4 Funktionen von Kundenkarten

Die in diesem Abschnitt erwähnten Funktionen von Kundenkarten haben alle das Oberziel Kundenbindung. Allerdings können Kundenkarten alle oder einige Funktionen kombiniert oder nur eine einzelne Funktion aufweisen. Die Kombination mehrerer Funktionen ist allerdings für Unternehmen in Hinblick auf eine vielseitige Absicherung der Kundenbindung empfehlenswert. Im Vordergrund muss aber immer der für den Kunden erkennbare Nutzen der jeweiligen Funktion stehen.

4.4.1 Treuefunktion

Diese Funktion wird meist als Bonussystem implementiert. Dabei werden Rabatte, Bonuspunkte oder Prämien, die vom Umsatz des Kunden abhängig sind, an diesen ausgegeben bzw. auf der Karte gespeichert. Auch Präsente und Gutscheine sind zu dieser Funktion zu zählen.¹³⁹

Bei dieser Funktion kann ebenfalls eine abgestufte Variante verwendet werden. Mögliche Statusstufen könnten in Anlehnung an die Kreditkarten Standard, Gold und Platin sein. Der Kunde erhält nur nach einer entsprechenden Dauer der Geschäftsbeziehung oder Regelmäßigkeit in Hinblick auf die Verwendung und den Einsatz der Kundenkarte spezielle Vorteile. Dadurch soll erreicht werden, dass der Kunde langfristig an das Unternehmen gebunden wird. Außerdem kann das Unternehmen dem Kunden ein Gefühl der Exklusivität geben, da er im Gegensatz zu „normalen“ Kunden durch seine Treue bessere Angebote oder Services erhält, die nur langjährigen Kunden zugänglich sind.¹⁴⁰

Als eine Art Treuefunktion kann die Freundschaftswerbung gesehen werden. Derjenige Kunde, der mit seinem Unternehmen zufrieden ist und offen dazu steht kann neue Kunden für das Unternehmen gewinnen. Dafür erhält er von seinem Unternehmen eine Prämie in Form von Rabatten oder Gutscheinen. Z.B. kann der Sky-Kunde bei einem erfolgreich gewonnenen neuen Kunden zwischen mehreren Sachprämien oder einem Freimonat wählen.

¹³⁹ Vgl. Schiebel, J. (1999), S. 297; Winkelmann, P. (2008), S. 484; Glusac, N. (2005), S. 58

¹⁴⁰ Vgl. Wittbrodt, E. (1995), S. 38; Glusac, N. (2005), S. 58

4.4.2 Ausweisfunktion

Diese Funktion dient der „Identifikation und Personalisierung des Kunden“. Der Kunde kann sich mit einer Karte, die diese Funktion besitzt nicht nur bei dem Kartenausgeber sondern auch bei anderen (Partner-)Unternehmen ausweisen. Zudem kann der Kunde dadurch berechtigt sein exklusive Leistungen beziehen zu können. Außerdem kann diese Funktion als eine Eintrittskarte zu verschiedenen Veranstaltungen verwendet werden. Dies ist z.B. beim Zugang zu VIP-Lounges an Flughäfen der Fall, wobei dieser nur mit dem Besitz einer Kundenkarte möglich ist. Mit dem Besitz der ADAC (in Deutschland) bzw. ÖAMTC (in Österreich) Clubkarte kann der Kunde den Pannendienstservice und zusätzliche Funktionen in Anspruch nehmen. Der IKEA Kunde weist sich durch die IKEA Family Card aus und erhält nicht nur eine Gratis-Papiertragetasche, sondern auch eine Zugangsberechtigung zu vielen verschiedenen Angeboten im Möbelhaus und im angeschlossenen Restaurant.¹⁴¹

Trotzdem nimmt der Kunde diese Funktion oft nicht bewusst wahr, denn dies bildet für ihn keinen erkennbaren Nutzen. Diese Funktion sollte daher nicht alleinstehend eingesetzt werden, sondern mit anderen Funktionen kombiniert werden, um die Kundenkarte für den Kunden attraktiver zu machen.¹⁴²

4.4.3 Zahlungsfunktion

Wie bereits weiter oben erwähnt, wird diese Funktion immer beliebter. Diese Funktion soll den Zahlungsverkehr zwischen Kunde und Unternehmen erleichtern und dient vor allem dem bargeldlosen Einkauf. Für das Unternehmen bietet sich dadurch der weitere Vorteil, dass es genau weiß wann der Kunde wo, wie viel und was eingekauft hat.¹⁴³

Das Unternehmen muss dabei entweder eine Partnerschaft mit einem Kreditkartenunternehmen eingehen, das die Kaufbeträge (mehrere Unternehmen) einmal im Monat zur Abbuchung bringt. Es gibt aber auch die Möglichkeit, dass der Kaufbetrag direkt vom Bankkonto des Kunden abgebucht wird. Für den

¹⁴¹ Vgl. Winkelmann, P. (2008), S. 484; Wittbrodt, E. (1995), S. 36

¹⁴² Vgl. Wittbrodt, E. (1995), S. 36; Glusac, N. (2005), S. 57

¹⁴³ Vgl. Fuchs, W. (2000), S. 163; Winkelmann, P. (2008), S. 484

Kunden kann vor allem das bei der Kreditkartenfunktion eingeräumte Zahlungsziel einen Kaufanreiz darstellen. Dies kann auch eine Umsatz steigernde Wirkung haben.¹⁴⁴ Die IKEA Familiy Card besitzt eine Zahlungsfunktion, aber ohne Kreditkartenfunktion.

4.4.4 Servicefunktion

Diese Funktion bietet dem Kunden keine monetären Anreize oder Rabatte, sondern spezielle, nicht-monetäre Services. Die Servicefunktion überschneidet sich mit den value-added-services, die in Abschnitt 4.2.3 näher beschrieben werden. Mit diesen nicht finanziellen bzw. materiellen, zusätzlichen Dienstleistungen kann sich das Unternehmen vom Wettbewerber abheben. Wie auch die anderen Funktionen, sollte auch die Servicefunktion exklusiv nur den Kundenkartenbesitzern zur Verfügung stehen. Häufig hängen diese Zusatzleistungen mit dem eigentlichen Produktangebot des Unternehmens zusammen. Um als Servicefunktion bezeichnet werden zu können, müssen die Leistungen vom Kernangebot abweichen und einen zusätzlichen Nutzen für den Kunden darstellen.¹⁴⁵

Mit Hilfe der Servicefunktion kann das Unternehmen Preiswettbewerbe umgehen, denn das Produkt kann teurer als das des Wettbewerbers sein, wenn zusätzliche Services für den Kunden attraktiver sind, als ein billigeres Produkt. Mit der Servicefunktion kann das Unternehmen Markteintritts- und Wechselbarrieren aufbauen. Von Kunden kann auch die weiter oben beschriebene Zahlungsfunktion als Servicefunktion betrachtet werden.¹⁴⁶

4.4.5 Zusatznutzenfunktion

Diese Funktion überschneidet sich teilweise mit der Servicefunktion bzw. den value-added-services (siehe Abschnitt 4.2.3 und 4.4.4). Um sich von den Wettbewerbern zu unterscheiden muss das Karten emittierende Unternehmen dem Kunden zusätzlichen Nutzen bieten, die mit der Karte verbunden sind. Kunden geben sich mit Standardleistungen nicht mehr zufrieden. Das Unternehmen

¹⁴⁴ Vgl. Schiebel, J. (1999), S. 297; Wittbrodt, E. (1995), S. 39

¹⁴⁵ Vgl. Winkelmann, P. (2008), S. 484; Hoffmann, A. (2008), S. 41

¹⁴⁶ Vgl. Hoffmann, A. (2008), S. 41

sollte die Leistungen, die die Kundenkarte bietet, abstimmen, um für den Kunden einen optimalen Nutzen zu bieten. Diese Zusatzleistungen bilden einen Teil der Gesamtfunktionen der Kundenkarte. Mit Hilfe der Ausweisfunktion der Kundenkarte kann der Kunde sich zum Bezug von zusätzlichen Leistungen berechtigen. Dies erzeugt, wie bereits bei den anderen Funktionen erwähnt, das wichtige Gefühl der Exklusivität. Auch die bereits erwähnte Zahlungsfunktion kann vom Kunden als Zusatznutzen wahrgenommen werden.¹⁴⁷

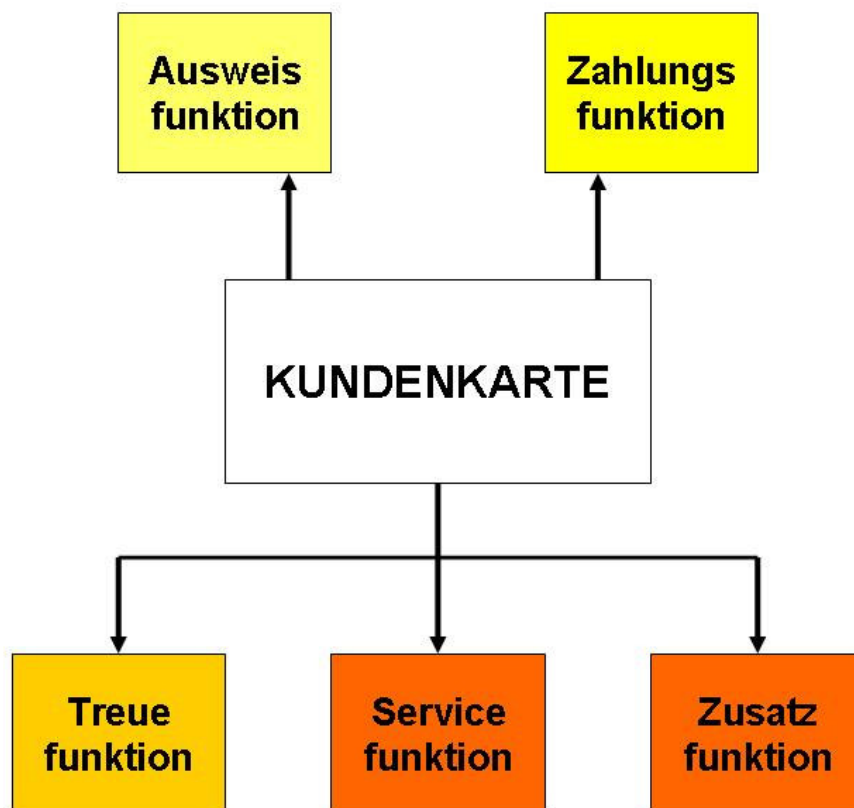


Abbildung 9: Funktionen von Kundenkarten im Überblick ¹⁴⁸

Mögliche Zusatzleistungen könnten der Versand einer Kundenzeitschrift, eine persönliche Beratung oder der Zugang zu speziellen Internetseiten mit Hilfe der Kartennummer sein. International tätige Unternehmen könnten auch als Zusatznutzen eine Kundenkarte einführen, die nicht nur national eingesetzt werden kann, sondern auch grenzüberschreitend einsetzbar ist.¹⁴⁹

¹⁴⁷ Vgl. Wittbrodt, E. (1995), S. 36; Glusac, N. (2005), S. 58f

¹⁴⁸ Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Hoffmann, A. (2008), S. 53

¹⁴⁹ Vgl. Schiebel, J. (1999), S. 297

4.5 Zusammenhang Kundenkarte und Kundenklub

Wie bereits weiter oben erwähnt gibt es sogenannte Clubkarten, die von einem Kundenclub ausgegeben werden. Es wird von den Kunden dabei meist die Entrichtung eines Jahresbeitrags verlangt und sie erhalten im Gegenzug Sonderleistungen. Der Kunde verspricht sich davon einen emotionalen und finanziellen Zusatznutzen.

Das Instrument des Kundenclubs zur Kundenbindung ist jünger als die Kundenkarte und wurde erst in den 80er Jahren eingeführt. Seitdem entstanden und verschwanden viele dieser Clubs und nur wenige der damals gegründeten existieren noch heute. Ein Beispiel für einen erfolgreichen Vertreter ist der IKEA Family Club, der 1985 ins Leben gerufen wurde und noch heute als Paradebeispiel genannt werden kann. Wie die Kundenkarte garantieren Kundenclubs nicht automatisch die Kundenbindung, sondern ihr Einsatz und die Umsetzung muss sorgfältig geplant werden.¹⁵⁰



Abbildung 10: Die IKEA Family Card als Beispiel eines Kundenclubs ¹⁵¹

Ein Kundenclub kann definiert werden als eine „von einem Unternehmen initiierte und geführte Vereinigung bestehender und potentieller Kunden, denen exklusive Leistungen, sowie die Befriedigung sozialer Bedürfnisse angeboten werden, mit dem Ziel, sie auf der Basis einer emotionalen Bindung regelmäßig dialog-orientiert zu kontaktieren und so weitere Marketingziele effizient

¹⁵⁰ Vgl. Bernecker, M. / Hüttl, F. (2008), S. 149

¹⁵¹ Quelle: <http://www.ikea.com/.../familycard-1.jpg> (26.01.2010)

verfolgen zu können.“¹⁵² Kundenclubs dürfen ebenfalls nicht mit Buch- oder Fanclubs verwechselt werden, da diese ganz andere Ziele verfolgen. Die Abgrenzung von Kundenkarte und Kundenclub ist sehr schwierig, denn es gibt kaum einen Kundenclub ohne Kundenkarte.¹⁵³

Die Ziele und Vorteile eines Kundenclubs stehen in engem Zusammenhang und sind vergleichbar mit jenen der Kundenkarte. Wie die Kundenkarte soll der Kundenclub der Intensivierung der Kundenbeziehung und in der Folge der Kundenbindung dienen. Die Kommunikation zwischen Unternehmen und Kunde soll gesteigert werden und das Unternehmen soll einen gesteigerten Nutzen pro Kunde bei niedrigeren Kosten haben. Die Vorteile des Clubs für den Kunden müssen erkennbar und attraktiv sein, um einzutreten und dabei zu bleiben.¹⁵⁴

Auch beim diesem Kundenbindungsinstrument gibt es offene und geschlossene Kundenclubs. Diese ähneln in den Grundzügen der Kundenkarte und werden deshalb hier nicht weiter beschrieben.¹⁵⁵ Der Kundenclub sollte, in Verbindung mit der Clubkarte, für den Kunden ein Gefühl der Exklusivität erzeugen. Der Kunde erhält durch seine Zugehörigkeit zum Club exklusive Angebote und Vorteile vom Unternehmen. In der Literatur wird der Kundenclub als „Königsweg der Kundenbindung“ bezeichnet. Dies begründet sich darin, dass bei einem Kundenclub die kommunikativen und bindenden Elemente optimal miteinander verknüpft werden.¹⁵⁶

4.6 Einsatz von Kundenkarten in KMU

Kleinere KMU sollten den Faktor der Größe als Vorteil nutzen und auch ihre Mitarbeiter auf die Wichtigkeit der Kundenbindung aufmerksam machen. Bei wenigen oder einer gemäßigten Anzahl an Kunden kommt einer persönlichen Ansprache, einem regelmäßigen Kontakt und dem Wissen wichtiger bzw. relevanter Informationen besondere Bedeutung zu.

¹⁵² Butscher, S. (1998), S. 20f

¹⁵³ Vgl. Bernecker, M. / Hüttl, F. (2008), S. 149f

¹⁵⁴ Vgl. Bernecker, M. / Hüttl, F. (2008), S. 152ff; Hartmann, W. / Kreutzer, R.T. / Kuhfuß, H. (2004), S. 4; Wirtz, B.W. (2009), S. 185ff

¹⁵⁵ Vgl. Bernecker, M. / Hüttl, F. (2008), S. 161

¹⁵⁶ Vgl. Hartmann, W. / Kreutzer, R.T. / Kuhfuß, H. (2004), S. 4ff; Wirtz, B.W. (2009), S. 185ff; Kreutzer, R.T. (2009), S. 218

Für den Autor dieser Arbeit ist es sehr fragwürdig, ob eine Kundenkarte das richtige Instrument für ein KMU ist. Es bedarf sehr viel Zeit aber auch Geld einen Kundenclub bzw. eine Kundenkarte zu initiieren, realisieren und am Laufen zu halten. Die Höhe des zeitlichen und finanziellen Aufwands lässt sich generell nicht in Zahlen festhalten, sondern muss im Einzelfall ermittelt werden. In den meisten Fällen wird die Höhe allerdings das Budget eines KMU übersteigen. Zudem muss eine Organisation für die Umsetzung einer Kundenkarte erst geschaffen werden, die in den meisten KMU nicht vorhanden ist. Wie bereits erwähnt, bedarf die Einführung einer Kundenkarte einer langfristigen Planung. Eine Möglichkeit wäre einen virtuellen Kundenclub einzuführen ohne eine Kundenkarte, da dies den finanziellen und organisatorischen Aufwand geringer hält. Wenn sich dieser Club etabliert hat und für das Unternehmen zu positiven Erfolgen, ökonomisch als auch in Hinblick auf die Kundenbindung, geführt hat, kann die Einführung einer Kundenkarte unter Berücksichtigung der langfristigen Unternehmensziele und der strategischen Ausrichtung, in Betracht gezogen werden.

Wenn ein mittelständisches Unternehmen sich trotzdem dazu entschließt Kundenkarten als Kundenbindungsprogramm einzusetzen, könnte es besonders guten Kunden eine Spezialkundenkarte geben. „Gut“ kann bedeuten, dass mit dem Kunden ein hoher Umsatz verbunden ist oder der Kunde dem KMU schon viele Jahre treu ist. Wenn mit dieser exklusiven Karte besondere Privilegien, Angebote und spezielle Services oder die Einladung zu Veranstaltungen verbunden sind, kann dies die Kundenbindung steigern. Kundenkarten eignen sich allerdings nicht für jedes mittelständische Unternehmen. Das KMU sollte eigene Ideen finden, die speziell auf die Kunden des KMU zugeschnitten sind.¹⁵⁷

Vor allem für KMU ist die Verwendung der persönlichen Angaben in Bezug auf eine Kundenkarte sehr interessant. Dabei ist es aber auch wichtig, dass diese Angaben immer korrekt sind, denn KMU verfügen meistens über eine kleinere Anzahl an Kunden, im Vergleich zu einem großen Unternehmen, und es macht deshalb einen viel schlechteren Eindruck, wenn der Kunde sich wie eine

¹⁵⁷ Pufahl, M.A./ Laux, D.D./ Gruhler, J.M. (2006), S. 114

Nummer fühlt. KMU sollten dies als eine Chance betrachten und diesen Vorteil an Vertrautheit und persönlichem Interesse am Kunden nutzen, um den Kunden noch intensiver an das Unternehmen zu binden. Wie bereits erwähnt ist die Abwanderungsquote geringer, wenn der Kunde eine tiefe emotionale Bindung zum Unternehmen aufbauen konnte.

KMU können versuchen die Information über die Jobzufriedenheit mit den Informationen über Ausbildung/Qualifikationen und Wohnort zu verbinden und für Unternehmenszwecke zu verwenden. Wenn unternehmensintern eine Stelle zu besetzen ist, kann der Pool an Kunden auch als Pool zukünftiger Mitarbeiter betrachtet werden. Wenn der Kunde über die Qualifikationen und die notwendige Ausbildung verfügt hat das KMU die Chance diesen Kunden zu einem Bewerbungsgespräch einzuladen. Hat der Kunde seinen Wohnort am oder in der Nähe vom Unternehmensstandort verbessert dies zudem die Chancen, es ist allerdings auch kein Hindernis, wenn er seinen Wohnsitz nicht unmittelbar am Unternehmenssitz hat, denn es ist nicht ausgeschlossen, dass er bereit ist zu pendeln oder für den Fall, dass der Kunde weiter weg ist, umzuziehen. Ein Kunde als Mitarbeiter hat den Vorteil, dass der das KMU kennt und sich mit diesem identifiziert. Außerdem ist er von den Produkten überzeugt, denn er hat diese selbst erworben oder kennt die Leistungen, die das Unternehmen erbringt.

Eine Möglichkeit wäre im Verbund mit anderen Unternehmen Kundenbindungsinstrumente einzuführen. Da Kundenkarten vor allem von großen Unternehmen im Handel eingesetzt werden, könnten mehrere Einzelhandelsunternehmen gemeinsam den Einsatz einer Kundenkarte andenken. Wie bei Rabattaktionen müssen nationale rechtliche Vorschriften hinsichtlich Kartellbildung beachtet werden. Jedenfalls ließe sich damit zumindest der finanzielle Aufwand auf mehrere Parteien verteilen.¹⁵⁸

Das KMU sollte aber den Einsatz von einer Kundekarte nur zur Informationsbeschaffung dem Aufwand gegenüberstellen. Daten und Informationen über den Kunden können auch ohne eine Kundenkarte generiert werden. Nach Ansicht des Autors sollte ein KMU andere Kundenbindungsinstrumente dem

¹⁵⁸ Vgl. Ruck, K. (2007), S. 71f

Einsatz einer Kundenkarte vorziehen. In der heutigen schwierigen wirtschaftlichen Situation ist es für ein KMU besonders wichtig ein Alleinstellungsmerkmal zu entwickeln und nach Einschätzung des Autors ist eine Kundenkarte für ein KMU dazu nur eingeschränkt nützlich. Ein wesentlicher Aspekt ist auch der Einsatz der neuen Medien. Das KMU könnte in Betracht ziehen nur eine virtuelle Kundenkarte einzusetzen. Diese kann dann im Webshop des Unternehmens verwendet werden. Dies reduziert den finanziellen Aufwand und bietet dem KMU die Möglichkeit seinen Internetauftritt noch besser auszuweiten.

5 Zusammenfassung und Ausblick

Kundenbindung ist für viele Unternehmen in den letzten Jahren das zentrale Unternehmensziel geworden. Vom Einsatz von Kundenkarten erwarten sich viele Unternehmen eine Sicherung der langfristigen Kundenbeziehung und damit verbunden eine gesteigerte Profitabilität zur Sicherung des finanziellen Erfolgs des Unternehmens. KMU müssen ihre Aufmerksamkeit in allen Phasen auf die Aufrechterhaltung und den Ausbau dieser Beziehung zu ihren Kunden richten. Diese Kundenbindung kann für einige KMU einen wichtigen Beitrag zum Unternehmenserfolg liefern und schlussendlich die Überlebenswahrscheinlichkeit erhöhen.

Kundenkarten können die Kundenbindung steigern. Dies kann sich im Kaufverhalten der Kunden widerspiegeln, aber auch in unterstützenden Kundenverhaltensweisen. Dabei ist das Feedback der Kunden für das Unternehmen und die Weiterempfehlung des Unternehmens wichtig. Kundenkarten liefern wichtige Informationen für Unternehmen, vor allem in Hinblick auf die Daten die generiert werden. Ein KMU muss sich der Herausforderung stellen, die eigene Reputation und Glaubwürdigkeit durch das Verhalten dem Kunden gegenüber regelmäßig unter Beweis zu stellen, um den Kunden an das Unternehmen zu binden.

Es ist ein langer Weg von der Akquisition eines neuen Kunden bis zur Bindung desselben an das Unternehmen. Schlussendlich führt diese Bindung des Kunden aber zu ökonomischem Erfolg des Unternehmens. Sobald der Kunde das Produkt gekauft hat bzw. sich für die Leistung entschieden hat, ist die erste Hürde genommen. In der Folge muss der Kunde zufrieden sein, um eine Loyalität zum Unternehmen aufbauen zu können. Kauft der Kunde wieder oder andere Produkte und empfiehlt das Unternehmen sogar weiter, hat das Unternehmen das Ziel erreicht den Kunden an das Unternehmen zu binden. Allerdings ist es sehr wichtig, diese Beziehung langfristig zu stabilisieren und Einflussfaktoren von außen entgegen zu wirken bzw. Barrieren aufzubauen, um die Abwanderung des Kunden zu anderen Unternehmen zu verhindern. Durch

den Einsatz der Kundenkarte können alle Phasen unterstützt und diese langfristige Kundenbeziehung positiv beeinflusst werden.

Ein KMU verfügt über beschränkte Ressourcen und muss daher den Einsatz der Kommunikationstools gezielt und auf die jeweilige Zielgruppe abgestimmt einsetzen. Es bleibt daher weiterhin fraglich, ob der Einsatz von Kundenkarten als Kundenbindungsinstrument für KMU in Hinblick auf die finanzielle Situation wirklich zu empfehlen ist.

Der Mittelstand steht wirtschaftlich schwierigen Zeiten gegenüber. Umso wichtiger ist es sich von der Konkurrenz abzuheben. Das Unternehmen muss den Kunden in den Mittelpunkt und Fokus seiner Handlungen und Ziele stellen. Umso wichtiger ist es dementsprechend auch für KMU Kunden zu binden. Der Kunde sollte König sein, in jeder Phase der Kundenbeziehung. Wie erwähnt sollten KMU ihren (finanziellen) Größennachteil zu einem Vorteil machen und auf den persönlichen bzw. familiären Kontakt setzen. Ein KMU sollte vielmehr versuchen dem Kunden das Gefühl der Exklusivität zu vermitteln und individuell mit jedem Kunden kommunizieren und umgehen.

Es wird daher empfohlen zuerst auf die Personalisierung zu setzen und Kundenbindung dadurch zu erreichen, bevor über den Einsatz aufwendiger Kundenbindungsinstrumente nachgedacht wird. Weiters sollten die Unternehmen noch abwarten, denn der technologische Fortschritt schreitet mit Siebenmeilenstiefeln voran. Allerdings sollten KMU diese Zeit nutzen, um ihre Situation abzusichern, Kunden binden und die Beziehung ausbauen und optimieren, um anschließend diese neuen Technologien einsetzen zu können.

Rewe testet bereits in mehreren Filialen in Deutschland die komplett kartenfreie Zahlungsfunktion mit Fingerabdruck. Damit werden kritische Aspekte der Karte in Bezug auf Fälschung und Diebstahl ausgemerzt, da nur mehr mit dem Finger bezahlt wird und auch kein PIN mehr nötig ist. Diese technische Entwicklung sollten KMU abwarten, denn es wird sich in den nächsten Jahren herausstellen, ob Kundenkarten überhaupt noch up-to-date sind oder ob nicht der Einsatz von anderen technischen Kundenbindungsinstrumenten rentabler und interessanter ist.

Für den Erfolg eines Unternehmens ist allerdings nicht der Einsatz der Technik entscheidend. Die Beziehung zum Kunden sollte durch Technologien lediglich unterstützt werden. Jede Entscheidung des KMU sollte auf die Zufriedenheit des Kunden gerichtet sein. Ein zufriedener Kunde kann viel leichter an das Unternehmen gebunden werden. Der Aufbau einer langfristigen Kundenbeziehung bildet die Grundlage für den langfristigen Erfolg des KMU.

Literaturverzeichnis

- Achleitner, A.K. / Gilbert, D.U. (2009): Unternehmen und Umwelt, in Thommen, J.P. / Achleitner, A.K. (2009): Allgemeine Betriebswirtschaftslehre: Umfassende Einführung aus managementorientierter Sicht, 6. Auflage, Wiesbaden 2009, S. 35-70.
- Augustin, A. / Godschalk, H. (2002): Kundenkarten im Einzelhandel – Kundenbindung durch Kundenclubs, Citycards und Zahlkarten, 2. Auflage, Köln 2002.
- Bauer, H.H. / Stokburger, G. / Hammerschmidt, M. (2006): Marketing Performance: Messen, Analysieren, Optimieren, Wiesbaden 2006.
- Bergmann, K. (1998): Angewandtes Kundenbindungsmanagement, 2. Auflage, Wien 1998.
- Bernecker, M. / Hüttl, F. (2008): Kundenclubs, in Helmke, S. / Uebel, M.F. / Dangelmaier, W. (Hrsg.) (2008): Effektives Customer Relationship Management: Instrumente, Einführungskonzepte, Organisation, 4. Auflage, Wiesbaden 2008, S. 147-170.
- Bornett, W. (2008): KMU in Österreich: Situation und Entwicklung der kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) in Österreich im Internet, in KMU Forschung Austria, <http://www.kmuforschung.ac.at/de/Forschungsberichte/Votr%C3%A4ge/2008/KMU%20in%20%C3%96sterreich,%20WU%202-12-2008.pdf>, (Abfrage: 26.01.2010).
- Bruhn, M. (2007a): Kundenorientierung – Bausteine für ein exzellentes Customer Relationship Management (CRM), 3. Auflage, München 2007.
- Bruhn, M. (2007b): Marketing: Grundlagen für Studium und Praxis, 8. Auflage, Wiesbaden 2007.
- Busch, R. / Fuchs, W. / Unger, F. (2008): Integriertes Marketing: Strategie, Organisation, Instrumente, 4. Auflagen, Wiesbaden 2008.
- Butscher, S. (1998): Customer Clubs and Loyalty Programs, Aldershot 1998.

- Butscher, S. (2001): Handbuch Kundenbindungsprogramme und Kundenclubs, Ettlingen 2001.
- Carcia, A. / Rennhak, C. (2006): Kundenbindung: Grundlagen und Begrifflichkeiten, in Rennhak, C. (Hrsg.) (2006): Herausforderung Kundenbindung, Wiesbaden 2006, S. 3-14.
- Devin, B. (1999): Deutschland im internationalen Umfeld, in Braatz, F. / Brinker, U. / Friedrich, H. (Hrsg.) (1999): Alles über Zahlungsverkehr mit Karten, Neuwied 1999, S. 257-271.
- Diller, H. (1996): Kundenbindung als Marketingziel, in: Marketing Zeitschrift für Forschung und Praxis, 18. Jg., Nr. 2, S. 81-94.
- Empfehlung (EG) 2003/361/EG (Empfehlung der Kommission betreffend die Definition der Kleinstunternehmen sowie der kleinen und mittleren Unternehmen) vom 6. Mai 2003, Amtsblatt Nr. L124.
- Feistel, M. (2008): Strategisches Kundenbindungsmanagement, Wiesbaden 2008.
- Fuchs, W. (2000): Handbuch After Sales Communication – Konzepte, Management und Programme zur Durchführung, Berlin 2000.
- Glusac, N. (2005): Der Einfluss von Bonusprogrammen auf das Kaufverhalten und die Kundenbindung von Konsumenten, Wiesbaden 2005.
- Grabner-Kräuter, S. / Schwarz-Musch, A. (2009): CRM –Grundlagen und Erfolgsfaktoren, in Hinterhuber, H.H. / Matzler, K. (Hrsg.) (2009): Kundenorientierte Unternehmensführung: Kundenorientierung, Kundenzufriedenheit, Kundenbindung, 6. Auflage, Wiesbaden 2009, S. 177-195.
- Gröppel-Klein, A. / Königstorfer, J. / Terlutter, R. (2008): Verhaltenswissenschaftliche Aspekte der Kundenbindung in Bruhn, M./ Homburg, C. (Hrsg.) (2008): Handbuch Kundenbindungsmanagement: Strategien und Instrumente für ein erfolgreiches CRM, 6. Auflage, Wiesbaden 2008, S. 41-76.

- Günterberg, B. (2009): Schlüsselzahlen des Mittelstands in Deutschland 2007/2008 im Internet, in Institut für Mittelstandsforschung, <http://www.ifm-bonn.org/index.php?id=99>, (Abfrage: 26.01.2010).
- Günterberg, B. / Wolter, H.J. (2003): Unternehmensgrößenstatistik 2001/2002 in Institut für Mittelstandsforschung (Hrsg.), IfM-Materialien, Nr. 157, Bonn 2003.
- Hartmann, W. / Kreutzer, R.T. / Kuhfuß, H. (2004): Kundenclub & More: Innovative Konzepte zur Kundenbindung, Wiesbaden 2004.
- Helm, S. / Günter, B. (2006): Kundenwert: eine Einführung in die theoretischen und praktischen Herausforderungen der Bewertung von Kundenbeziehungen, in Günter, B. / Helm, S. (Hrsg.) (2006): Kundenwert: Grundlagen, innovative Konzepte, praktische Umsetzungen, 3. Auflage, Wiesbaden 2006, S. 3-38.
- Helmke, S. / Uebel, M.F. / Dangelmaier, W. (2008): Grundsätze des CRM-Ansatzes, in Helmke, S. / Uebel, M.F. / Dangelmaier, W. (Hrsg.) (2008): Effektives Customer Relationship Management: Instrumente, Einführungskonzepte, Organisation, 4. Auflage, Wiesbaden 2008, S. 3-24.
- Hinterhuber, H.H. / Handlbauer, G. / Matzler, K. (2003): Kundenzufriedenheit durch Kernkompetenzen: eigene Potenziale erkennen, entwickeln, umsetzen, 2. Auflage, Wiesbaden 2003.
- Hippner, H. (2006): CRM – Grundlagen, Ziele und Konzepte, in Hippner, H. / Wilde, K.D. (Hrsg.) (2006): Grundlagen des CRM: Konzepte und Gestaltung, 2. Auflage, Wiesbaden 2006, S. 15-44.
- Hoffmann, A. (2008): Die Akzeptanz kartenbasierter Kundenbindungsprogramme aus Konsumentensicht, Wiesbaden 2008.
- Homburg C./ Bruhn, M. (2008): Kundenbindungsmanagement – eine Einführung in die theoretischen und praktischen Problemstellungen in Bruhn, M./ Homburg, C. (Hrsg.) (2008): Handbuch Kundenbindungsmanagement: Strategien und Instrumente für ein erfolgreiches CRM, 6. Auflage, Wiesbaden 2008, S. 3-37.

- Homburg, C. / Sieben, S. (2008): Customer Relationship Management: Strategische Ausrichtung statt IT-getriebenen Aktivismus, in Bruhn, M. / Homburg, C. (Hrsg.) (2008): Handbuch Kundenbindungsmanagement: Strategien und Instrumente für ein erfolgreiches CRM, 6. Auflage, Wiesbaden 2008, S. 501-528.
- Jaritz, S. (2008): Kundenbindung und Involvement, Wiesbaden 2008.
- Kaapke, A. (2001): Kundenkarten als Instrument der Kundenbindung, in: Müller-Hagedorn, L. (Hrsg.): Kundenbindung im Handel, 2. Auflagen, Frankfurt 2001, S.167-175.
- Kohrmann, O. (2003): Mehrstufige Marktsegmentierung zur Neukundenakquisition: am Beispiel der Telekommunikation, Wiesbaden 2003
- Kotler, P. / Armstrong, G./ Wong, V./ Saunders, J. (2008): Principles of Marketing, 5. Auflage, Harlow 2008.
- Kotler, P. / Bliemel, F. (2006): Marketing-Management: Analyse, Planung und Verwirklichung, 10. Auflage, München 2006.
- Kreutzer, R.T. (2009): Praxisorientiertes Dialogmarketing: Konzepte, Instrumente, Fallbeispiele, Wiesbaden 2009.
- Kunze, K. (2000): Kundenbindungsmanagement in verschiedenen Marktphasen, 2. Auflage, Wiesbaden 2000.
- Laker, M. / Pohl, A. / Dahlhoff, D. (2009): Kundenbindung auf neuen Märkten, in Hinterhuber, H.H. / Matzler, K. (Hrsg.) (2009): Kundenorientierte Unternehmensführung: Kundenorientierung, Kundenzufriedenheit, Kundenbindung, 6. Auflage, Wiesbaden 2009, S. 133-146.
- Lammer, T. / Stroborn, K. (2006): Internet-Zahlungssysteme in Deutschland und Österreich: ein Überblick, in Lammer, T. (Hrsg.) (2006): Handbuch E-Money, E-Payment und M-Payment, Heidelberg 2006, S. 57-72.
- Lihotzky, N. (2003): Kundenbindung im Internet: Maßnahmen und Erfolgswirksamkeit im B2C Bereich, Wiesbaden 2003.

- Meffert H. / Bruhn, M. (2006): Dienstleistungsmarketing: Grundlagen, Konzepte, Methoden, 5. Auflage, Wiesbaden 2006.
- Meffert, H. (2008): Kundenbindung als Element moderner Wettbewerbsstrategien, in Bruhn, M. / Homburg, C. (Hrsg.) (2008): Handbuch Kundenbindungsmanagement: Strategien und Instrumente für ein erfolgreiches CRM, 6. Auflage, Wiesbaden 2008, S. 157-180.
- Meffert, H. / Burmann, C. / Kirchgeorg, M. (2008): Marketing: Grundlagen marktorientiert Unternehmensführung: Konzepte, Instrumente, Praxisbeispiele, 10. Auflage, Wiesbaden 2008.
- Mohme, J. (1993): Der Einsatz von Kundenkarten im Einzelhandel: konzeptionelle und praktische Probleme kartengestützter Kundeninformationssysteme und Kundenbindungsstrategien im stationären Einzelhandel, Frankfurt 1993.
- Müller, U. (2005): Kundenbindung im E-Commerce: Personalisierung als Instrument des Customer Relationship Marketings, Wiesbaden 2005.
- Müller-Martini, M. (2008): Kundenkompetenzen als Determinanten der Kundenbindung: Eine empirische Kausalanalyse am Beispiel der TV-Versorgung von Privatkunden, Wiesbaden 2008.
- o.V., (2006): Die neue KMU-Definition: Benutzerhandbuch und Mustererklärung, in Europäische Gemeinschaften http://ec.europa.eu/enterprise/enterprise_policy/sme_definition/sme_user_guide_de.pdf, (Abfrage: 26.01.2010).
- Peter, S.I. (1997): Kundenbindung als Marketingziel. Identifikation und Analyse zentraler Determinanten, Wiesbaden 1997.
- Pufahl, M.A./ Laux, D.D./ Gruhler, J.M. (2006): Vertriebsstrategien für den Mittelstand: Die Vitaminkur für Absatz, Umsatz und Ertrag, Wiesbaden 2006.
- Rese, M. / Papenhoff, H. / Wilke, A. (2008): Cross-Buying Effekte in Multi Partner Bonusprogrammen, in Helmke, S. / Uebel, M.F. / Dangelmaier, W. (Hrsg.) (2008): Effektives Customer Relationship Management:

- Instrumente, Einführungskonzepte, Organisation, 4. Auflage, Wiesbaden 2008, S. 435-448.
- Ruck, K. (2007): Kleine Riesen: Die besten Marketingrezepte für kleinere Unternehmen, Heidelberg 2007.
- Schiebel, J. (1999): Die Kundenkarte und ihre Möglichkeiten als Kundenbindungsinstrument, in Braatz, F. / Brinker, U. / Friedrich, H. (Hrsg.) (1999): Alles über Zahlungsverkehr mit Karten, Neuwied 1999, S. 295-300.
- Schneider, N.C. (2007): Kundenwertbasierte Effizienzmessung: Der Beitrag von Marketingmaßnahmen zur Unternehmenswerterhöhung in der Automobilindustrie, Wiesbaden 2007.
- Stauss, B. (2006): Grundlagen und Phasen der Kundenbeziehung: Der Kundenbeziehungs-Lebenszyklus, in Hippner, H. / Wilde, K.D. (Hrsg.) (2006): Grundlagen des CRM: Konzepte und Gestaltung, 2. Auflage, Wiesbaden 2006, S. 421-442.
- Stauss, B. / Seidel, W. (2007): Beschwerdemanagement: unzufriedene Kunden als profitable Zielgruppe, 4. Auflage, München 2007.
- Tomczak, T. / Rudolf-Sipötz, E. (2006): Bestimmungsfaktoren des Kundenwertes: Ergebnisse einer branchenübergreifenden Studie, in Günter, B. / Helm, S. (Hrsg.) (2006): Kundenwert: Grundlagen, innovative Konzepte, praktische Umsetzungen, 3. Auflage, Wiesbaden 2006, S. 127-155.
- vor der Sielhorst, T. (2009): Marketingziel Kundenbindung: Die Kundenkarte im Einzelhandel, Hamburg 2009.
- Winkelmann, P. (2008): Marketing und Vertrieb: Fundamente für die marktorientierte Unternehmensführung, 6. Auflage, München 2008.
- Wirtz, B.W. (2009): Direktmarketing-Management: Grundlagen, Instrumente, Prozesse, 2. Auflagen, Wiesbaden 2009.
- Wirtz, B.W. / Schilke, O. (2004): Ansätze des Kundenwertmanagements, in Wirtz, B.W. / Göttgens, O. (Hrsg.) (2004): Integriertes Marken- und Kundenwertmanagement: Strategien, Konzepte und Best Practices, Wiesbaden 2004, S. 19-56.

Wittbrodt, E. (1995): Kunden binden mit Kundenkarten:
Kundenbindungssysteme entwickeln, Neuwied 1995.

LEBENS LAUF

ZUR PERSON

Name	Martin LERCHER
Geburtsdatum/Ort	14. August 1974/Innsbruck
Staatsangehörigkeit	Österreich
Email:	m.lercher@hbv.gv.at , iceman100@aon.at

AUSBILDUNG

Juli 2009 – Jänner 2010	Diplomarbeit zum Thema „Kundenkarten als Instrument der Kundenbindung in Klein- und Mittelunternehmen“
Oktober 2004 – Juli 2009	Fachhochschulstudiengang „Wirtschaftsingenieur“ an der Hochschule Mittweida in Kooperation mit dem TTZ Weiz
1993 – 2002	Studium der Architektur an der Universität Innsbruck
1993	Matura an der HTL Innsbruck, Abteilung Hochbau

BERUFSERFAHRUNG

2003 – laufend	Österreichisches Bundesheer, Heeresbauverwaltung, Innsbruck, Referent Bau
2002 – 2003	Büro BG, Bautechniker
2001 – 2002	Präsenzdienst, Österreichisches Bundesheer
1993 – 2001	Planungsatelier Lercher, selbstständiger Bautechniker

FÄHIGKEITEN

Sprachen	Deutsch (Muttersprache), Englisch (Wort und Schrift)
Computerkenntnisse	MS-Office Paket (Outlook, Word, Excel) AutoCAD, ABK, SIDOUN-WinAVA, AUER Success
Sonstige	Führerschein B

INTERESSEN

Modellbau, Reisen, Schifahren, Mountainbiken, Grillen, Motorsport

Eidesstattliche Erklärung

Eidesstattliche Erklärung

Ich erkläre hiermit an Eides statt, dass ich die vorliegende Diplomarbeit selbstständig angefertigt habe. Die aus fremden Quellen direkt oder indirekt übernommenen Gedanken sind als solche kenntlich gemacht.

Die Arbeit wurde bisher weder in gleicher noch in ähnlicher Form einer anderen Prüfungsbehörde vorgelegt und auch noch nicht veröffentlicht.

Innsbruck, Januar 2010

Ing. Martin Lercher